

Forsvarets stabsskole

Våren 2008

Masteroppgave

Strategisk kompetansestyring i Forsvaret;
Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for
kompetansestrategi og tiltak?

Birgith Andreassen
Major

Sammendrag

Bakgrunnen for studien er Forsvarets ønske om å effektivisere personell- og kompetanseprosessene gjennom innføring av Human Resource Management (HRM) og Strategisk kompetansestyring. Odd Nordhaug og Linda Lai sine teorier har preget utvikling av fagfeltet i organisasjonen. Studien har derfor et utgangspunkt i Linda Lai sin modell for Strategisk kompetansestyring som er valgt metodikk i Forsvaret. Hovedproblemstilling i oppgaven er utledet til: *Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?*

For å belyse problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i teoretiske perspektiver på HRM, kompetansestyring og maktteori knyttet til ledelse av kompetanse i organisasjoner. Empiri er etablert gjennom studier av politiske og Forsvarsinterne dokumenter som beskriver utvikling og implementering HRM og Strategisk kompetansestyring i organisasjonen. Videre har jeg studert organisasjonens aktører og deres forståelse og opplevelse av reformene. Empiri er her etablert gjennom intervjuer med personell som sitter i sentrale posisjoner innen personell- og kompetanseområdet på militærstrategisk nivå i Forsvaret.

Konklusjon på problemstillingen er at Forsvarets evne til kompetanseanalyse synes relativt svak, spesielt knyttet til kvalitative krav og behov, og at utvikling av en målrettet kompetansestrategi derfor er vanskelig. De ulike teoretiske fundamentene for studien synes å ha ulik forklaringskraft ift konklusjonen. På den ene siden finner jeg at Forsvarets teoretiske tilnærming til Strategisk HRM og strategisk kompetansestyring synes å være i samsvar med normativ teori på området, men at den faktiske gjennomføringen og erfaring ikke er i henhold til verken de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper. Hvorfor situasjonen er slik er vanskelig å avdekke, men forhold knyttet til teoretiske maktperspektiver synes å ha en viss forklaringskraft, hvor funn som manglende strategisk forankring, holdninger til HRM som profesjon, manglende profesjonskunnskap, manglende kompetanse om kompetanse og et uklart begrepsapparat kan knyttes til forhold som kultur, holdninger og makt i organisasjonen.

Om Forsvaret kan leve med en slik situasjon sett opp i mot krav til mål- og resultatstyring som staten pålegger knyttet til forsvarlig og effektiv forvaltning av fellesskapet ressurser – ja, det gjenstår å se, men;

"Facts do not cease to exist because they are ignored."

Aldous Huxley

Innhold i de ulike kapitlene

Kapittel 1 – Innledning

Her gis en beskrivelse av bakgrunn for valg av tema, gjengir problemanalysen og presenterer de problemstillinger som legges til grunn i det videre arbeid. Her presenteres også en designskisse som illustrere studiens metodiske innretning.

Kapittel 2 – Forskningsdesign og metode.

I dette kapittelet blir de metodiske valg redegjort for og begrunnet. Jeg redegjør for studiens oppbygning, hvilke metodiske tilnærminger som er benyttet, samt utvikling av intervjuguide og kriterier for utvalg av dokumenter og intervjuobjekter. Analysemetoder blir redegjort for og begrunnet og feilkilder og forskningsetiske utfordringer blir diskutert. Til slutt diskuterer dataenes validitet og reliabilitet.

Kapittel 3 – Teoretiske tilnærminger på Strategisk kompetansesyring.

Kapittelet gir en redegjørelse for utvalgt teori som legges til grunn for vurdering analyse og tolkning av empiri. Teorien er valgt ut i lys av hva som allerede har påvirket utviklingen av Strategisk personalledelse og kompetansestyring i Forsvaret. Det er videre gjort rede for teori i tilknytning til ledelse av kompetanse i risikoorganisasjoner, samt maktteori som grunnlag for diskusjon om Forsvarets kompetansestatus.

Kapittel 4 – Diskusjon, vurdering og tolkning av funn

Her presenteres empirien innhentet gjennom dokumentanalyse og de gjennomførte intervjuer. Med utgangspunkt i de overordnede problemstillingene blir de empiriske funnene analysert og tolket i lys av det teoretisk grunnlag presentert i kapittel 3.

Kapittel 5 – Oppsummering og konklusjon

Det gis en oppsummering av de funn som er gjort og jeg konkluderer i forhold til de fremsatte problemstillinger.

Abstract

The motive of this study is the Norwegian Armed Forces wish to increase the efficiency of personnel and competence-processes by introducing Human Resource Management (HRM) and Strategic competence management. Odd Nordhaug and Linda Lai's theories have imprinted the development of this subject area in the organization. The starting point of this study is therefore Linda Lai's Strategic competence management model which is the chosen methodology in the Norwegian Armed Forces. The main question in this study is: How is the Norwegian Armed Forces ability to competence analysis as basis for competence strategies and initiatives?

To expose the main question this study opens with theoretical perspectives at HRM, competence management and power theories attached to administration of competence in organizations. Empiricism is established through studies of political and defence related documents which describes the development and implementation of HRM and Strategic competence management in the organization. Further on I have studied various employees in the organization and their apprehension and experience of the reform. Here is empiricism established by interviews with persons in central positions within the personnel and competence subject area at military strategic level in the Norwegian Armed Forces.

The conclusion to the main question is that the Norwegian Armed Forces ability at competence analysis seems comparatively dim, especially in regard to qualitative requirements and needs, and accordingly that the development of a goal-directed competence strategy is difficult. The different academic basics to this study seem to have various weights with regard to the conclusion. At one side I find that the Norwegian Armed Forces theoretical approach to Strategic HRM and strategic competence management seems to be in accordance with normative theory at the area, but that the actual implementation and experience is not in accordance neither to the theoretical perspectives nor the organizations own declared principles.

Why the situation is like this is hard to expose, but conditions related to theoretical power perspectives seems to give some answers. Findings such as lack of strategic anchor, bearings at HRM as a profession, absence of profession knowledge, a lack of competence about competence and a dim conception of competence terminology could have bearings on culture, attitudes and power relations within the organization.

Keyword: Human Resource Management, Competence Management

Forord

Linda Lai (2004) fremhever strategisk forankring og analyse av virksomhetens krav og behov for kompetanse som fundamenter for en vellykket satsing på kompetanse i en organisasjon. Hun betrakter kompetansestyring som en kontinuerlig prosess hvor analysen er grunnlaget for de øvrige aktiviteter i tilknytning til utvikling av kompetansestrategi, implementering av tiltak og evaluering. Det er min påstand at manglende analyse er en medvirkende årsak til at Forsvaret feiler i forsøket på å implementere reell strategisk styring av personell- og kompetanseressursen. Kjernen i denne problemstillingen er at Forsvaret tar innover seg en teoretisk tilnærming men klarer ikke å operasjonalisere og realisere selve fundamentet for at teorien skal kunne lykkes i praksis. Min påstand videre er at en fremtredende årsak til dette er Forsvarets kultur basert på makt og hierarki.

Masterstudiet var for meg en utmerket anledning til fordypning i problemstillinger som det i det daglige har vært verken tid eller rom for.

Det har vært et utfordrende men lærerikt halvår hvor egne meninger og fordommer har blitt utfordret gjennom dypdykk i teori og studie av praksis, men samtidig utvidet mitt perspektiv på ledelse og styring av kompetanse både i bredde og dybde.

Til slutt gjenstår det å takke de som har bidratt til at oppgaven er blitt en realitet. Først og fremst må jeg takke min veileder Glenn-Egil Torgersen som på sin elegante pedagogiske måte har ledet meg til de store klassikere innenfor emnet og gitt verdifull veiledning underveis.

En stor takk til intervjuobjekter som har bidratt med sine erfaringer. Nina og Camilla på biblioteket må heller ikke glemmes. Takk for god service.

Sist men ikke minst må jeg takke min familie som enten har måttet klare seg uten min tilstedeværelse i perioder, eller som i andre perioder har måttet høre på akademisk tåkeprat i tide og utide.

Oslo, 26. mai 2008

Birgith Andreassen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Innhold i de ulike kapitlene	4
Abstract	5
Forord	6
Innholdsfortegnelse	7
Forkortelser	9
1 Tema og problemformulering	10
1.1 INNLEDNING.....	10
1.1.1 Reform av personell og kompetanseområde i Forsvaret.....	11
1.2 TEMA FOR STUDIEN.....	11
1.2.1 Analyse av tema og utvikling av problemstilling	12
1.2.2 Spesifikke problemstillinger	14
1.3 AVGRENSINGER OG FORUTSETNINGER.....	15
2 Forskningsdesign og metode	16
2.1 INNLEDNING.....	16
2.2 DESIGN OG METODE.....	16
2.3 DOKUMENTANALYSE	18
2.4 INTERVJU OG TRANSKRIBERINGSKRITERIER	18
2.4.1 Anonymitet	20
2.5 FEILKILDER OG FORSKNINGSETISKE UTFORDRINGER	20
2.6 DATAS RELIABILITET OG VALIDITET	21
3 Teoretiske tilnærminger på kompetansestyring	22
3.1 INNLEDNING.....	22
3.2 FORSKNINGSSTATUS.....	22
3.3 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)	22
3.3.1 "Hard" og "soft" HRM	24
3.4 STRATEGISK KOMPETANSESTYRING OG GENERISK MODELLTENKNING	26
3.5 STRATEGISK KOMPETANSESTYRING SOM KONTINUERLIG PROSESS – LINDA LAI	28
3.5.1 Strategisk perspektiv.....	28
3.5.2 Styring av kompetanse	30
3.6 KOMPETANSEKJEDEN I ORGANISASJONER – ODD NORDHAUG	31
3.6.1 Strategisk perspektiv.....	32
3.6.2 Styring av kompetanse	33
3.7 COMPETENCE ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)	34
3.7.1 Kompetansestyringssystem	35
3.7.2 Læring	36
3.7.3 Knowledge Management	36
3.7.4 Hierarchical Task Analysis (HTA)	36
3.8 KOMPETANSE	37
3.9 MAKT I ORGANISASJONER.....	40
4 Diskusjon, vurdering og tolkning av funn	44
4.1 INNLEDNING.....	44
4.2 DOKUMENTANALYSEN	44
4.2.1 Forsvarets forståelse av HRM, kompetansestyring og kompetanseanalyse (Problemstilling A og B).....	46
4.3 INNØRING AV SPL OG STRATEGISK KOMPETANSESTYRING I FORSVARET - 1997	46
4.4 IMPLEMENTERING AV STRATEGI FOR KOMPETANSEUTVIKLING I FORSVARET - 1999	49
4.5 FORARBEIDE TIL STRATEGIEN - ARBEIDSGRUPPENS SYN PÅ KOMPETANSEUTVIKLINGSPROSESSEN	50

4.6 IMPLEMENTERINGSDIREKTIVET AVVIKER FRA ARBEIDSGRUPPENS INNSTILLING	52
4.7 ERFARINGER FRA IMPLEMENTERING	53
4.8 KOMPETANSEBEGREPET – EN KILDE TIL FORVIRRING	55
4.9 SPL OG STRATEGISK KOMPETANSESTYRING - ET NYTT FORSØK 2002 - 2008	57
4.10 KRAV TIL KOMPETANSE	63
4.11 KONKLUSJON - DOKUMENTANALYSE	64
5 Intervjuer.....	67
5.1 FORSVARETS FORSTÅELSE OG PRAKSIS AV HRM, KOMPETANSESTYRING OG KOMPETANSEANALYSE	67
5.2 OVERORDNET PROBLEMSTILLING A	68
5.3 OVERORDNET PROBLEMSTILLING B	72
5.4 OVERORDNET PROBLEMSTILLING C	75
5.5 KONKLUSJONER OVERORDNET PROBLEMSTILLING A, B OG C.....	79
6 Avslutning og hovedkonklusjon	82
Kildeliste	83
Figurliste.....	87
Modeller	87
Vedlegg	88

Forkortelser

AG: Arbeidsgruppe

DIVØ: Direktiv for virksomhetsstyring og økonomistyring i Forsvaret

FD: Forsvarsdepartementet

FOSS: Forsvarets styringssystem

FO: Forsvarets overkommando

FO/P: Forsvarets overkommando/Personellstaben

FPU: Forsvarspolitisk utvalg

FS 07: Forsvarsstudie 07

FST: Forsvarsstaben

FPT: Forsvarets personelltjenester

HR: Human Resource (benyttes som benevnning av personellfeltet i Forsvaret).

HR – ORG – Ø: Forkortelse for prosessene Human Resource Management/Personell, Organisasjon og Økonomi (benyttet ifm Prosjekt HR – ORG – Ø).

HRM: Human Resource Management

IVB: Iverksettingsbrev for Forsvaret

OT: Organisasjonsteori

PØS: Personell-, økonomi-, og Styringsstaben

SPL: Strategisk personalledelse

1 Tema og problemformulering

1.1 Innledning

Offentlig ressursforvaltning er under stadig press. Samfunnets krav til effektiv og målrettet forvaltning av fellesskapets ressurser preger i stor grad omleggingen av Forsvaret. Den kontinuerlige omleggingen av Forsvaret de seneste tiår er ikke bare et resultat av endrede sikkerhetsmessige utfordringer, men også stadig trangere ressursrammer.

Gjennom St. prp. nr. 45 (2000 – 2001) - *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002 – 2005* erkjente regjeringen at omstillingstiltakene gjennom 90-tallet ikke hadde gitt nødvendig effekt og at Forsvaret befant seg i en dyp og vedvarende strukturell krise. Krisen var på den ene siden preget av en økonomisk betinget ubalanse hvor Forsvarets størrelse ikke sto i forhold til de ressurser den ble tilført. På den andre siden opplevde man en organisatorisk betinget ubalanse hvor Forsvarets innretning ikke var egnet til å løse framtidens oppgaver. Til tross av at Forsvaret ble tilført betydelige ressurser og rådet over høyt kompetent personell, så fungerte det ikke etter hensikten og fylte ikke den rollen regjeringen mente et moderne Forsvar måtte ha. En rekke tiltak ble iverksatt og ytterligere forsterket og videreført gjennom St. prp. nr 42 (2003 – 2004) - *Den videre utvikling av Forsvaret i perioden 2005 – 2008*. I denne langtidsmeldingen skriver regjeringen at stadige endringer i de sikkerhetspolitiske omgivelser og en rivende teknologisk utvikling fordrer en "... lærende, levende og ledende organisasjon, som kan levere det som forventes, når det forventes og der det forventes." (ibid s. 9). Evne til transformasjon vektlegges derfor, og beskrives som en kontinuerlig og proaktiv prosess, der nyskapende konsepter, doktriner og kapasiteter utvikles og integreres for å forbedre og/eller effektivisere Forsvaret og har som utgangspunkt at moderne teknologi muliggjør nye og mer effektive operasjons-, organisasjons- og ledelsesformer (ibid s. 13).

Reformer innenfor personell- og kompetanseområde anses derfor å være avgjørende for fremtidens forsvar og en forutsetning for de etablerte målsetninger om et moderne og fleksibelt Forsvar der oppgaver, struktur og ressurstilgang er i balanse. Det er fordi at den menneskelige ressurs, spesielt sett i lys av kompetanse har sterk innvirkning på i hvilken grad organisasjonen når sine mål. "Transformasjon handler ... aller mest om mennesker og kompetanse..." (ibid s. 51) og det er de ansatte som skal få dette til.

1.1.1 Reform av personell og kompetanseområde i Forsvaret

Forsvarets ledere uttaler stadig at personellet er organisasjonens viktigste ressurs, men samtidig er personellressursen den klart mest kostnadsdrivende faktoren innenfor forsvarsbudsjettet og under stadig press. For å imøtekomme de mål og krav som den pågående transformasjonen setter har Forsvaret gjennomført en rekke reformer som samlet sett skal bidra til et mindre men mer moderne, fleksibelt og kapasitetsdrevet innsatsforsvar med avgjørende vekt på kvalitet. De viktigste reformer innen styring og ledelse av den menneskelige ressurs i denne sammenheng er Forsvarssjefens beslutning fra 2002¹ om innføring av Strategisk personalledelse (SPL)/Human Resource Management (HRM)².

Som et resultat av denne beslutningen ble det iverksatt et arbeid med å transformere HR-virksomheten, og gjennom prosjekt HR, organisasjon og økonomi har man pr 1. januar 2006 utviklet og implementert ny organisasjon og nye arbeidsprosesser³. Parallelt med dette arbeidet ble *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*⁴ utarbeidet og anbefaling for videre utvikling og implementering av kompetansestyring ble vedtatt i 2006⁵. Her er Linda Lais modell for strategisk kompetansestyring (figur 1 s. 13) valgt som teoretisk fundament for planlegging, implementering og evaluering av kompetanseprosessene i HR-verdikjede⁶.

1.2 Tema for studien

Det overordnede tema i studien er i hvilken grad Forsvaret klarer å få til målsettingen om effektiv styring og ledelse av Forsvarets kompetanseressurser. Behovet for en slik effektivisering må ses både som et økonomisk incitament i forhold til begrensede ressurser, men og som et incitament for å sikre organisasjonen tilstrekkelig og riktig kompetanse for å kunne dekke de oppgaver og ambisjoner samfunnet forventer. De HRM – reformer som er nevnt tidligere har vært ment å være konkrete tiltak for å få til en slik effektivisering, og målsettingen er å bli best i staten på virksomhetsstyring⁷.

¹ Beslutningsnotat nr 8/2002 – fra personellforvaltning til strategisk personalledelse i Forsvaret (FO 2002).

² Gjennom Argus prosjekt 2.4.4 - *Fra Personellforvaltning til Strategisk Personalledelse /Human Resource Management (HRM)* (2002) ble SPL/HRM definert til: "En systematisk, langsiktig planlegging og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser ut fra overordnede mål og strategier".

³ Sluttrapport fra Prosjekt for utvikling og implementering av organisasjon for HR (personell-), organisasjons- og økonomiforvaltning i FMO (FST 2005a).

⁴ *Konsept for kompetansestyring Forsvaret* (FSS 2005).

⁵ Anbefaling - utvikling og implementering av kompetansestyring i Forsvaret (FSS 2006).

⁶ HR- verdi kjede er en del av prosessmodellen for *Ledelse og styring av HR – ORG – ØKONOMI*. Under hovedprosessen *Fremskaffe og utvikle kompetanse og organisasjon* ligger delprosessen *HR-verdikjede*; Rekruttere-, Utvikle-, Anvende- og Avikle personell og kompetanse (FST 2005 (Sluttrapport)).

⁷ Uttalelse fra sjef PØS, Brigader Amundsen den 8. november 2006 (Amundsen 2006).

Til tross for dette synes det som at Forsvaret stadig sliter med å etablere ønsket kontroll på personell- og kompetanseområdet. Problemene kan illustreres med et sitat fra tidligere

Personellsjef i Forsvaret Johan Wroldsen som i mai 2007 ga følgende beskrivelse av situasjonen:

”... vi vet ikke hva vi har av kompetanse, vi vet ikke hva vi trenger av kompetanse - på kort og lang sikt, vi anvender ikke kompetanse vi allerede har, vi utvikler ikke kompetanse der vi burde...”(Wroldsen 2007).

Sitatet gir grobunn for å stille spørsmål om Forsvaret handler i blinde når en planlegger, utvikler strategier og implementerer tiltak for å sikre organisasjonen tilstrekkelig og riktig kompetanse på kort og lang sikt. Nå kan en si at en slik uttalelse som referert til ovenfor er en spissformulering, og at situasjonen i realiteten er noe mer nyansert. Men uttalelsen bygger opp om en oppfatning om at vi fortsatt har et stykke og gå før vi kan nå Sjef PØS (Amundsen 2006) sin målsetting om å bli best i staten på virksomhetsstyring. Det kan derfor se ut som om Forsvaret egentlig ikke har lykkes så godt som ønsket med sin strategiske kompetansestyring. Jeg vil med andre ord undersøke nærmere hva som eventuelt er svakhetene, og hva dette kan skyldes.

Den valgte modell (figur 1 s. 13) for planlegging, implementering og evaluering av kompetanse i Forsvaret legger stor vekt på analyse som grunnlag for kompetanseaktiviteter, og fordrer at organisasjonen har tilstrekkelig oversikt over krav til og beholdning av kompetanse. Med bakgrunn i de reformer som er iverksatt og de problemer en fortsatt registrerer er følgende tema/problemformulering lagt til grunn for arbeidet:

Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?

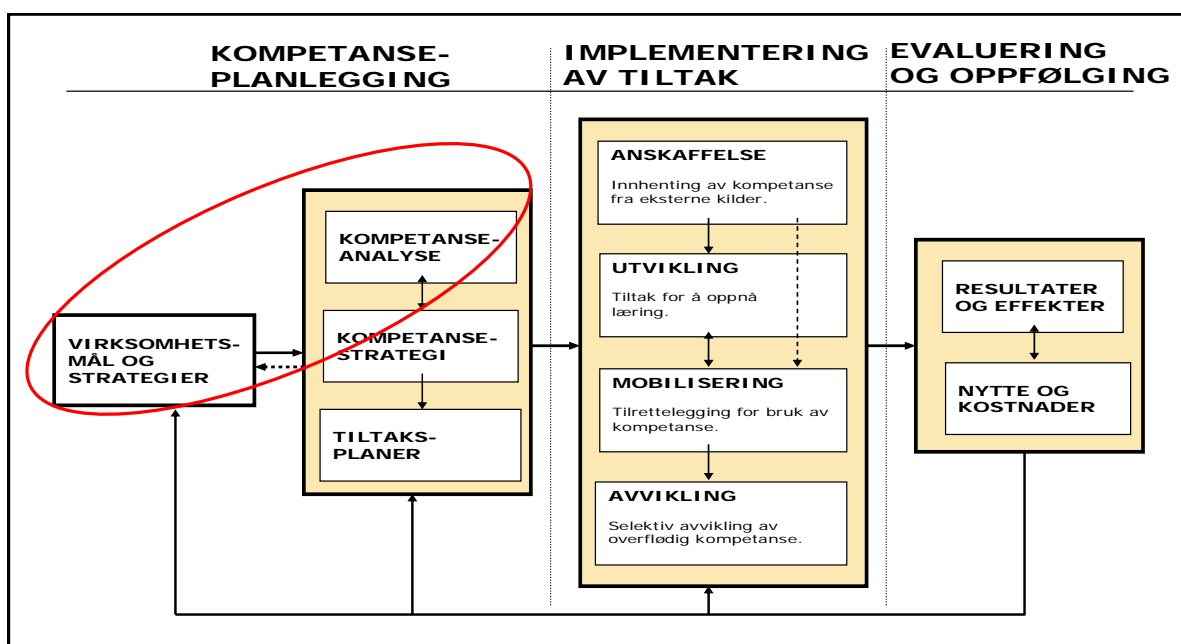
1.2.1 Analyse av tema og utvikling av problemstilling

Kompetanse er et viktig begrep i denne studien, og både i teorien og i praksis nyttes begrepet både alene eller sammensatt til større begreper. Ut fra min analyse ser det ut til at både kompetansebegrepet og ulike sammensetninger med andre begreper kan ha ulik mening, både i forhold til hvem som bruker begrepene og i hvilken kontekst de benyttes. Denne problemstillingen er også adressert i en rekke utredninger i tilknytning til personell- og kompetanseprosessene i Forsvaret (FO1998ab, FO 1999, FSS 2005, FSS 2006, FST 2005ab). Uklare eller svakt forankrede begreper kan lede til missforståelser og ulik praksis. Jeg ønsker derfor å analysere hvordan Forsvaret bruker og definerer begreper i tilknytning til kompetanse og

hvordan dette påvirker arbeidet med kompetanse i organisasjonen. Det gjelder ikke minst hovedbegrepet selv; strategisk kompetansestyring.

Strategisk kompetansestyring kan defineres som "... planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål." (Lai 2004 s. 14). *Kompetanseplanlegging* er derfor en overordnet aktivitet i strategisk kompetansestyring og innebærer *kompetanseanalyse* som betyr å definere sentrale *kompetansekrav* i forhold til overordnede mål og strategier, samt avdekke organisasjonens *beholdning* og *behov* for kompetanse. Dette vil være grunnlaget for utvikling av kompetansestrategier og tiltaksplaner (Lai 2004; Nordhaug 2002; Armstrong 2006).

Linda Lais modell som er vist i figur 1 kan visualisere aktiviteter og prosesser som inngår i strategisk kompetansestyring. Jeg vil blant annet ta utgangspunkt i denne modellen for å utforske aktiviteten kompetanseplanlegging med fokus på kompetanseanalyse i Forsvaret.



Figur 1: Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai 2004 s. 14) med valgt fokusområde for masteroppgaven.

I tillegg vil det være nødvendig å analysere kompetanseanalyse i lys av mer spesifiserte teorier og modeller, eksempelvis Robert Gagnés (1985) kompetansehierarkier og verktøy som Hierarchical Task Analysis (HTA)⁸. Dette er tenkning som brukes i risikoorganisasjoner (Skjerve & Torgersen 2007). Med utgangspunkt i dette vil jeg se på om de etablerte systemer og

⁸ Dekomponering og avdekking av kompetanseelementer knyttet til utføring av arbeidsoppgaver (f.eks Gagnés 1985; Kirwan & Ainsworth 1992; Burke 1989).

rutiner for registrering av kompetanseinformasjon i Forsvaret er formålstjenelig for en analyse av krav og beholdning av kompetanse.

For å mulig avdekke mer grunnleggende årsaker til situasjonen i Forsvaret når det gjelder kompetanseforholdet vil jeg også trekke inn forhold rundt organisasjonskultur, spesielt relasjonen mellom holdninger og makt. Dette er også vanlige barrierer som hindrer bygging av kompetanse i organisasjoner (Bang 1999; Selznick 1997; Weber 2000). Spesielt Selznick og Weber peker på maktstrukturer som viktig driver og årsak til at en organisasjon ikke klarer å gjennomføre store og helhetlige systemer internt i organisasjonen. Derfor ønsker jeg spesielt å diskutere min funn i lys av maktteori knyttet til Forsvaret som organisasjon.

Med bakgrunn i tema og problemanalysen har jeg utviklet 3 problemstillinger som er relevante å undersøke:

A: *Hvordan definerer og forstår Forsvaret ulike styringsbegreper i tilknytning til strategisk kompetansestyring?*

B: *Hvordan kartlegger og beskriver Forsvaret hvilken kompetanse som trengs til stillinger og arbeidsoppgaver i Forsvaret?*

C: *Diskusjon om mulige årsaker til Forsvarets kompetansestatus.*

I problemstilling A gjennomføres en teoretisk og empirisk analyse for å undersøke elementer som inngår i konseptualisering av kompetansestyring.

I problemstilling B gjennomføres en teoretisk og empirisk analyse av Forsvarets metodikk for kartlegging av kompetansekrav.

I problemstilling C diskuteres resultatene fra problemstilling A og B i lys av kultur, holdninger og maktproblematikk.

1.2.2 Spesifikke problemstillinger

Jeg har utviklet spesifikke problemstillinger - i hovedsak utformet som påstander, som vil bidra i arbeidet med å etablere empiri for å besvare de overordnede spørsmålene (vil også fungere som arbeidshypoteser). De spesifikke problemstillingene vil være styrende både for dokumentanalysen og gjennomføring av intervju:

A1: Forsvaret uttøver ikke strategisk personelledelse.

A2: Forsvaret har ikke en felles forståelse av kompetansebegrepet.

A3: Forsvaret har ikke en felles forståelse av begrepet strategisk kompetansestyring.

A4: Forsvaret mangler en helhetlig modell for strategisk kompetansestyring.

A5: Forsvaret har selv ikke tilstrekkelig kompetanse for å utvikle modeller for kompetansestyring i Forsvaret.

B1: Kartlegging og beskrivelse av kompetansekrav i stilling er usystematisk og tilfeldig.

B2: Det er liten sammenheng mellom måten en registrerer krav til stilling og måten en registrerer individets kompetanse.

C1: Kan resultatene fra problemstilling A og B forstås eller forklares i lys av generelle trekk ved Forsvarets organisasjonskultur?

C2: Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i holdninger til P-feltet i Forsvaret?

C3: Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i maktproblematikk relatert til strengt hierarkiske organisasjoner som Forsvaret?

1.3 Avgrensinger og forutsetninger

Kompetansestyring er et komplekst og sammensatt fenomen, og utøves på alle nivå i organisasjonen. Jeg vil avgrense oppgaven til å undersøke fenomenet på strategisk nivå i organisasjonen⁹. Det vil si at jeg primært vil konsentrere meg om de organisatoriske realiseringsbetingelsene for en effektiv kompetansestyring. De nødvendige individuelle realiseringsbetingelser vil ikke bli berørt¹⁰. Kompetansestyring inngår i HRM prosessene. HRM i Forsvaret favner et bredt felt og inkluderer en rekke prosesser og aktiviteter som i større eller mindre grad er gjensidig avhengig av hverandre og hvor en endring på det ene området vil kunne ha konsekvenser for et annet. I denne oppgaven vil jeg primært ta for meg *kompetansestyring* og kun i den grad det er hensiktsmessig for oppgaven berøre øvrige dimensjoner innenfor HR-feltet. Oppgaven vil heller ikke ta stilling til aktører, roller og ansvar i de ulike prosesser utover det som er nødvendig i forhold til å besvare problemstillingen.

⁹ Strategisk nivå er i denne sammenheng definert til FST og FPT.

¹⁰ Individuelle realiseringsbetingelser er behandlet av Karlsen (2007).

2 Forskningsdesign og metode

2.1 Innledning

Jeg vil først redegjøre for valg av forskningsdesign og hvordan arbeidet med oppgaven er gjennomført. Den metodiske tilnærmingen til oppgaven og de valg som er gjort underveis vil bli redegjort for og begrunnet. Til slutt i kapittelet diskuteres og vurderes det empiriske materialet oppgaven bygger på, samt en vurdering av datas validitet og reliabilitet.

2.2 Design og metode

Hensikten med denne oppgaven er å se på Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak. Bakgrunnen er at Forsvaret ifm en rekke reformer for effektivisering av kompetanseprosessene i Forsvaret har valgt Linda Lais modell for strategisk kompetansestyring og modellen har preget utviklingen innenfor fagfeltet gjennom flere år. Med tanke på at denne modellen vektlegger og har som utgangspunkt at alt arbeid med kompetanse i organisasjonen må ta utgangspunkt i en analyse av organisasjonens krav til, og beholdning av kompetanse synes det underlig at Forsvaret fortsatt ikke har kontroll over noen av disse kompetansedimensjonene. Med bakgrunn i egne erfaringer fra kompetanseprosessen i Forsvaret har jeg en antagelse om at disse problemene kunne ha noe å gjøre med organisasjonens mulighet til å etablere kompetansedata i en slik form at de kunne underbygge en analyse og derigjennom produsere strategisk styringsinformasjon.

Forsvaret hadde altså en teoretisk modell, men lite eller ingen erfaring på faktisk bruk eller effekt av denne metodikken. Problemstillingen må derfor betraktes som eksplorerende og det er derfor naturlig å velge kvalitativ metode og et intensivt design¹¹ basert på dokumentanalyse og intervju.

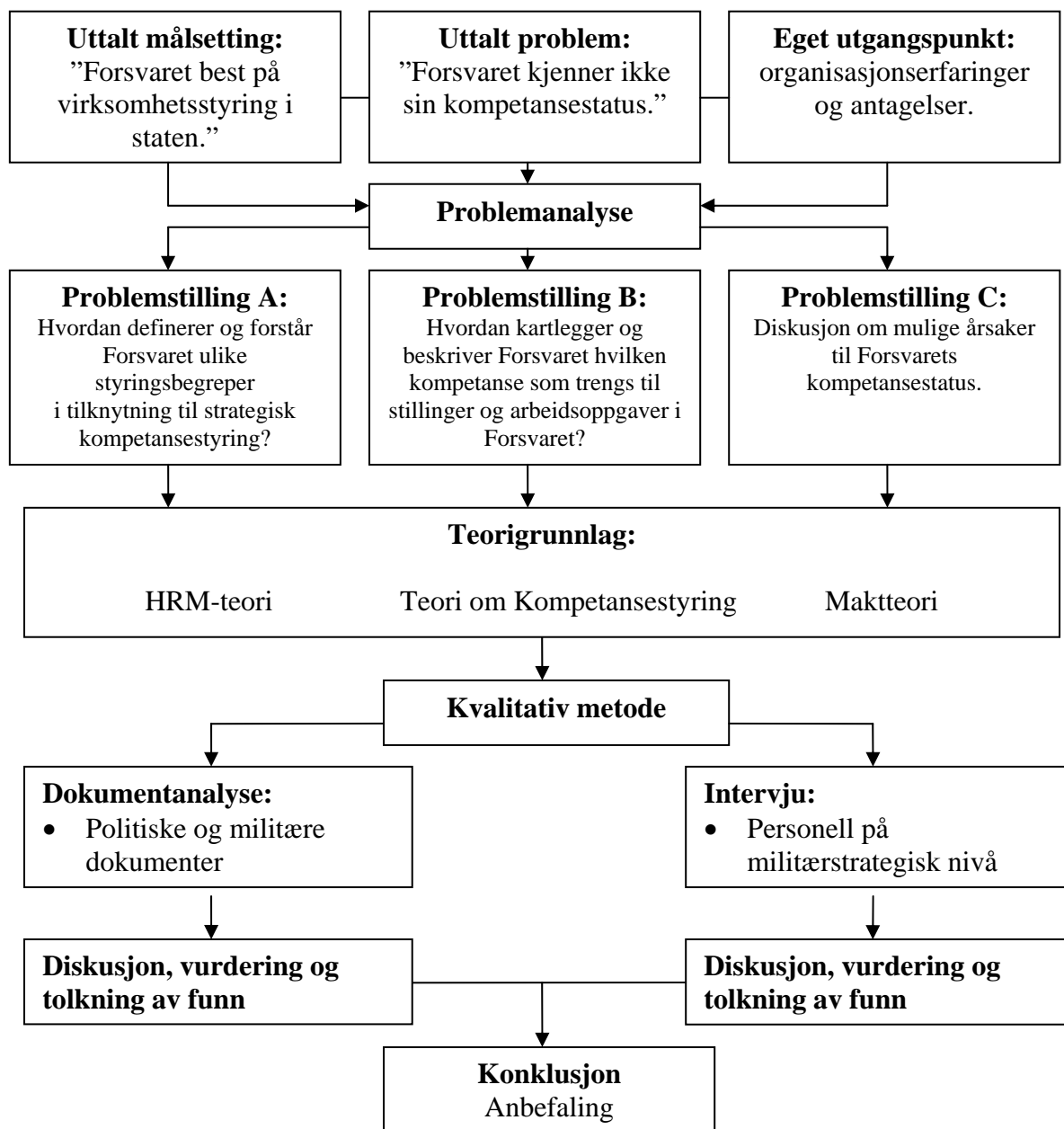
Politiske og Forsvarsinterne dokumenter som omhandler kompetansearbeidet i Forsvaret vil utgjøre kilder for dokumentanalysen. Respondenter for innhenting av data gjennom intervju vil være utvalgt personell innenfor personell- og kompetanseprosessen på militærstrategisk nivå i Forsvaret.

For å utvide forståelsen av kompetansestyring i risikoorganisasjoner har jeg også gjennomført intervju med en ekstern aktør. Her har valget falt på Jernbaneverket, både fordi deres organisasjonsstruktur har likeheter med Forsvaret og at de er underlagt strenge krav til sikker

¹¹ Intensive design går i dybden på at problem og forsøker å avdekke så mange forhold som mulig i ett eller noen få tilfeller. Gjennom et ekstensivt design vil en derimot gå bredere ut å undersøke mange enheter, og relativt få variabler (Jacobsen 2005).

drift i forbindelse med togframføring. Sikkerhet er derfor en overordnet og styrende faktor i alt arbeid med kompetanse i organisasjonen.

I figur 2 gis en forenklet fremstilling av studiens oppbygning og struktur.



Figur 2: Designskisse

2.3 Dokumentanalyse

Utvalget av dokumentkilder er gjennomført med tanke på i hvilken grad de bidrar til å kaste lys over fenomenet som undersøkes. En fordel med en slik kvalitativ tilnærming til dokumentanalyse er at kildematerialet kan suppleres underveis i prosessen dersom nye og momenter og interessante områder trer frem gjennom granskning av utvalgt kilde. Faremomentet ved en slik prosess er at utvelgelsen av kilder kan bli påvirket av forskerens ønsker om bestemte konklusjoner (Holter og Kalleberg 1996). For å motvirke et skjevt utvalg av dokumenter er det lagt vekt på å gjennomgå et bredt utvalg av strategiske dokumenter og rapporter i relasjon til HR-reformene i Forsvaret. Dette er gjort gjennom søk i relevante databaser og et bredt sett av søkekriterier er benyttet. Samtidig er henvisninger i studerte kilder forfulgt. Det har tidvis vært vanskelig å skaffe tilveie prosjektrapporter, da disse ikke alltid er like godt dokumentert i Forsvarets arkivsystem. Men bidrag fra aktører som har vært involvert i prosessen gjør at tilfang av relevante dokumenter oppleves som godt og dekkende for problemstillingen. Dokumentkilder som beskriver prosesser og formelle forvaltningsrutiner og regler ifm kompetanseforvaltning er begrenset til det som er dokumentert via Forsvarets intranettportal.

Dokumentanalysen er gjennomført med basis i de utviklede problemstillingene som er redegjort for i kapittel 1.2.1. De spesifikke problemstillingene benyttes for å avdekke funn tematisk i relasjon til de overordnede problemstillingene. De funn som gjøres vi tolkes og diskuteres i lys av det teoretiske grunnlaget som er etablert i kapittel 3.

2.4 Intervju og transkriberingskriterier

I følge Kvale (1997) finnes det ikke standardmetoder eller faste regler for undersøkelser basert på kvalitative intervjuer. Derimot finnes det standardiserte metodevalg for de forskjellige faser av intervjuet¹² og de ulike metodevalg som må gjøres i hver fase.

Gjennomgang av relevant litteratur i tilknytning til tema, utvikling av problemstilling og problemanalysen ga meg nødvendig grunnlag for å utvikle et rammeverk for intervjuet. Det vil alltid være en vurdering av hvem og hvor mange det vil være nødvendig å intervju, og for kvalitative studier finnes det ikke et eksakt svar. Valget bør basere seg på vurderinger i forhold til formål med studien og tilgjengelige ressurser i form av tid og penger. Ut fra disse faktorer valgte jeg ut avdelinger på militærstrategisk nivå som har det overordnede ansvar for personell- og kompetanseprosessene i Forsvaret. Kompetansestyring er et område som det arbeides med på flere nivåer og ved ulike avdelinger. Da hensikt med oppgaven er å studere

¹² I henhold til Kvale (2005) kan det kvalitative forskningsintervjuet deles inn i 7 faser; Tematisering, Planlegging, Gjennomføring av intervju, Transkribering, Analysering, Verifisering og Rapportering.

kompetanseanalyse i relasjon til strategisk ledelse og styring er det lagt vekt på at utvalget skal dekke de organisatoriske enheter på strategisk nivå som er berørt. Etter å ha gjort forespørsler i organisasjonen angående hvem som kunne være aktuelle som intervjuobjekter satte jeg igjen med en liste over 17 aktuelle kandidater i FD, FST/PØS og FPT. Av disse ble fem personer valgt ut til intervju. Dette var medarbeidere som jeg vurderte ville kunne gi utfyllende informasjon av situasjonen i Forsvaret i dag. Kandidatene ble kontaktet og forespurt om villighet, og samtlige av de spurte aksepterte. Det ble i forkant av intervjuet sendt ut informasjon angående problemstilling og formaliteter i tilknytning til gjennomføring og bruk av data. Intervjuguiden ble utviklet ved å ta utgangspunkt i de spesifikke problemstillinger. Dette kan også beskrives som de forskningsspørsmål en ønsker å belyse gjennom intervjuet. Selv om man utvikler gode og relevante, tematisk forskningsspørsmål er ikke det nødvendigvis et godt intervjusspørsmål. For å ivareta både en god og dynamisk intervjusituasjon, samt gjøre analysearbeidet lettere utviklet jeg et sett av intervjusspørsmål under de ulike tema og forskningsspørsmål. Dette medførte en strukturert intervjuguide hvor de ulike problemstillingene ble belyst fra flere synsvinkler gjennom intervjusspørsmålene. Den tematiserte og dynamiske oppbygningen av spørsmålene ga rom for å interessante temaer som dukket opp gjennom samtalen, samt at det var enkelt å ta opp tråden i intervjuguiden når temaet var tilstrekkelig forfulgt. Det ble nyttet lydopptaksutstyr for å dokumentere intervjuene og materialet er transkribert i sin helhet. I analysearbeidet har jeg kategorisert de ulike svarene innenfor de overordnede problemstillingen som i hovedsak var utformet som hypoteser. Intervjuene ble først transkribert i sin fulle lengde. For å få frem de empiriske funnene ble det videre benyttet meningsfortetning. Her ble følgende transkriberingskriterier benyttet;

- (1) meninger som kom tydelig frem,
- (2) meninger som tangerte problemstillingen direkte,
- (3) meninger som ikke direkte tangerte problemstillingen, men som likevel inneholdt interessante funn,
- (4) uklare svarformuleringer som demonstrerer at intervjuobjektet har svak eller ingen kunnskap om temaet.

Det ble også gjort en vurdering om resultatene samlet indikerte støtte eller avkreftelse av mine negative hypoteser.

2.4.1 Anonymitet

Utvalget av intervjuobjekter samt oppgavens innretning og begrensede organisatoriske omfang gjør full anonymisering vanskelig. Intervjuobjektene er valgt ut med tanke på å dekke organisatoriske enheter på strategisk nivå som arbeider med personell- og kompetanserelaterte spørsmål. De enkelte funn som nyttes i oppgaven vil således kunne bli knyttet til miljøer, organisasjonsenhet eller avdeling, men vil ikke knyttes direkte til det enkelte intervjuobjekt. Det forskningsmaterieell som lagres elektronisk gjennom arbeidet med oppgaven vil knyttes til den enkelte respondent via et referansenummer til en manuelt lagret navneliste. Denne oppbevares forsvarlig og slettes når den har tjent sin opprinnelige hensikt. Navneliste over intervjuobjektene vil således ikke fremkomme i presentasjon av oppgaven. Dette valget er gjort med tanke på å redusere feilkilder, da en kan forvente at respondentene vil være mer åpen i sin meddelelse i en slik setting. Det er således lagt vekt på at funnene som presenteres ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner, og den fullstendige transkripsjonen vedlegges derfor ikke. Den forkortede transkripsjonen er forelagt intervjuobjektene. Den vurderes til å ikke være i konflikt med de gitte forutsetninger om anonymitet.

Metodiske utfordringer ved de kvalitative undersøkelsene omhandler i hvilken grad vi som forskere får innsikt i det folk faktisk gjør og de meninger som ligger bak. Ideelt bør slike undersøkelser gjennomføres gjennom observasjoner over lang tid, men er i praksis ofte ikke mulig. En annen utfordring er at ubevisste og mer skjulte meninger og sammenhenger er vanskelig å avdekke. Dette gjelder også for symbolske meninger.

2.5 Feilkilder og forskningsetiske utfordringer

Samfunnsvitenskapelig forskning handler i stort om å forsøke å etablere kunnskap om hvordan ulike fenomener faktisk forholder seg i den virkelige verden. En generell feilkilde i denne sammenheng kan være at forskerens tidligere erfaringer eller holdninger vil kunne påvirke resultatene og på den måten forvrenger den virkelighet de empiriske dataene representerer. Denne tendensen har jeg søkt å begrense ved å ha en bevist holdning til mine egne oppfatninger. Ved å sette opp problemstillingene som negative hypoteser eller utsagn var det mulig å utvikle intervju spørsmål en på en slik måte at de utfordret utsagnene, samt utvidet min egen forståelse at emnet.

I analyse av litteratur, teori og dokumenter har jeg valgt et intensiv design hvor jeg vektlegger å gå i dybden for å få fram detaljer og nyanser som bidrar til en helhetlig beskrivelse av kompetanseanalyse i Forsvaret. Både valg av kilder, forskerens førforståelse og tolkning av det teoretiske grunnlag vil kunne påvirke resultatene. Med bakgrunn i den omstilling Forsvaret er i

vil det kunne være en utfordring å avdekke om de dokumenter som analyseres fortsatt har gyldighet. Det vil derfor være nødvendig å diskutere dette opp i mot data som innhentes via intervju.

Feilkilder i tilknytning til kvalitative data innhentet gjennom intervju er at de kan være meget komplekse og ustrukturerte. Denne kompleksiteten kan medføre at vi foretar en ubevist siling av informasjon når vi analyserer dataene. En viss strukturering av intervjuet vil kunne redusere kompleksiteten.

Jeg ser ingen forskningsetiske dilemmaer ift undersøkelsen. Alle respondentene ga fritt sitt samtykke på bakgrunn av gitt informasjon (Jfr. pkt B9, NESH 2006). Jeg har forholdt meg til de forskningsetiske retningslinjer (NESH 2006) som setter krav til gjennomsiktighet, redelighet, ansvarlighet, informert samtykke og konfidensialitet.

2.6 Datas reliabilitet og validitet

Delvis strukturerte intervju kan representere utfordringer ift begrepsmessig gyldighet. Med andre ord i hvilken grad de operasjonelle begrepene som nyttes, faktisk måler de teoretiske begrepene vi ønsker å måle. Ved å følge Kvaales (1997) 7 stadier for en intervjuundersøkelse opplevde jeg at intervjuguiden fungerte godt som verktøy til å belyse problemstillingen strukturere analysen.

Intervjuguiden ble på forhånd testet gjennom et prøveintervju. Det ga mulighet for å rekonstruere uklare spørsmål, samt forkaste spørsmål som viste seg å ikke gi verdifull informasjon eller utvidet forståelse.

Den tematisk og logisk strukturen på intervjuguiden virket å bidra positivt til å få frem respondentenes synspunkter. Det ga mulighet for å belyse samme tema fra flere vinkler. Valg av anonymitet virket også å ha positiv effekt ved at respondentene virket åpen og ærlig i sine svar. Bruk av opptaksutstyr virket heller ikke å ha noen observerbare negative effekter.

3 Teoretiske tilnærminger på kompetansestyring

3.1 Innledning

Mitt valg og vekting av teoritilfang reflekterer i stor grad teori som har påvirket og er lagt til grunn for utvikling av HRM og kompetansestyring i Forsvaret. Øvrige kilder er valgt ut med tanke på i hvilken grad de kan kaste lys over, eller utvide forståelsen for fenomenet som undersøkes. Hensikten med dette kapitlet er å etablere et teoretisk fundament for studien. Den valgte litteratur skal gi et nødvendig rammeverk og begrepsapparat for analyse og tolkning av de funn empirien bidrar med.

3.2 Forskningsstatus

Forskning på kompetansestyring i organisasjoner kan i hovedsak deles i tre grupper eller tilnærminger. Den ene fokuserer på kompetanse generelt, altså et overordnet perspektiv på kompetansekompontener og en overordnet ledelse av denne i organisasjoner generelt. Dette gir generiske kompetansedefinisjoner og modeller, og plasserer disse i ”stor-teorier”, som ofte betegnes HRM. Eksponenter for dette er Armstrong 2006, Lai 2004 og Nordhaug 1993, 2002abc, 2004.

Den andre hovedgruppen har et mer organisasjonsspesialisert fokus for forskningen. Her utvikles teorier og modeller for kompetanse mer direkte rettet mot bransjer, eksempelvis risikoorganisasjoner (high risk organisation, HRO). Disse modellene og teoriene legger vekt på egenarten til organisasjonene og utvikler konsepter som disse organisasjonene mer direkte kan bruke. Denne tenkningen finner vi blant annet i Competence Based Training-tradisjonen og High Risk Organisation Management, blant annet representert med Burke (1989) og Wright et al. (2003).

En tredje tilnærming, kan sies å være basisperspektiv på prosesser i organisasjoner generelt. Dette perspektivet tar for seg grunnleggende kulturelle og holdningsmessige prosesser i forbindelse med kompetanse som fenomen, gjerne i et systemkritisk perspektiv. Slike tilnærminger finner vi blant annet hos Selznick (1997) og Weber (2000).

3.3 Human Resource Management (HRM)

Før jeg gjennomgår teori som mer spesifikk omhandler kompetansestyring, er det formålstjenelig å gjennomgå nøkkelementer i de mest kjente HRM modellene da HRM er det overordnede fagområdet for kompetansestyring og således påvirker den generelle utviklingen av arbeidet med den menneskelige ressurs i Forsvaret.

Det tradisjonelle syn på personalledelse har røtter tilbake til begynnelsen av 1900 – tallet hvor velferd for arbeiderne ble satt i sammenheng med økt effektivitet. Fra 40-tallet og frem til 70-tallet så man en utvikling i status og profesjonalisering av personalfunksjonen gjennom det man kaller Industrial Relation (IR) – tradisjonen.

HRM som en ny strategisk tilnærming, eller den norske betegnelsen Strategisk Personalledelse (SPL), har overtatt for tradisjonelle begreper som personaladministrasjon (PA) og personalforvaltning som følge av det på 1980-tallet oppsto nye organisasjons- og ledelsesformer innenfor forskning og praksis. Dette kan ses i sammenheng med utviklingen av den postindustrielle økonomi der informasjon og kunnskap i stor grad har overtatt for kapital som kritiske produksjonsfaktorer. Den menneskelige ressurs og den kompetanse den er bærer av blir sett på som avgjørende for økt endrings- og innovasjonstakt for å møte konkurransen.

Flere forskere (Legge 95; Løvland 98) har gjennom reviews og meta-analyser søkt å avdekke om HRM kontra PA er et substansiell nytt domene innenfor forskning og praksis, eller om dette bare er en modernisert språklig omskrivning alá keiserens nye klær.

Gjennom en analyse av normative modeller for HRM finner Legge (1995) liten støtte for at det er store substansielle forskjeller mellom PA og HRM, men at ulike perspektiver gir en ny mening og vektlegging. Denne endringen representeres i teorien gjennom at mennesket blir vurdert som den mest verdifulle ressursen og ledelse av denne ressursen blir en avgjørende og sentral strategisk lederoppgave. HRM modeller vektlegger også utvikling av organisasjonskultur som et strategisk lederaktivitet og et instrument for å etablere verdier som bidrar til å realisere overordnede mål og strategier. Ut fra et slikt perspektiv kan en hevde at den virkelige forskjellen ligger i toppledelsens oppdagelse av personellfeltet¹³.

Løvland (1998) konkluderer med at utviklingen synes å være preget av sterke normative oppfatninger om hva som skiller HRM fra tradisjonell personaladministrasjon, men at det er vanskelig å se i praksis at man i utbredt grad har tatt i bruk disse nye ledelsesformene i sysselsettingsrelasjonene¹⁴. Det synes likevel klart at HRM har inntatt en normativ posisjon ift hvordan personalledelse bør utvikles for å gjøre bedriften attraktiv og konkurransedyktig.

¹³ Fowler (1987 p. 3) identifies the real difference between HRM and personal management as ‘not what it is, but who is saying it. In a nutshell HRM represents the discovery of personal management by chief executives.’. (sek.ref. Legge 95 s.75).

¹⁴ Debatten er også kommentert av Armstrong som i 87 uttalte: ”HRM is regarded by some personnel managers as just a set of initials or old wine in new bottles. It could indeed be no more and no less than another name of personnel management, but as usually perceived, at least it has the virtue of emphasizing the virtue of treating people as key resource, the management of which is the direct concern of top management as part of the strategic planning processes of the enterprise. Although there is nothing new in the idea, insufficient attention has been paid to it in many organizations.” (Armstrong 2006 s. 18).

Storey (1989) hevder at det er identifiserbare hovedtrekk ved HRM som er distinkt forskjellig fra personalledelse. Kjennetegn ved HRM er; (a) en eksplisitt kobling til overordnet foretningsstrategi, (b) bygger på verdier og holdninger og (c) er en lederaktivitet og ikke bare en spesialistoppgave.

3.3.1 "Hard" og "soft" HRM

I litteraturen skilles det ofte mellom det man kaller en *hard*¹⁵ og en *soft*¹⁶ tilnærming til HRM. I 1998 definerte Legge den harde modellen av HRM som "...the close integration of human resource policies with business strategy which regards employees as a resource to be managed in the same rationale way as any other resource being exploited for maximum return" (sek.ref. Armstrong 2006 s. 12). Ved en slik tilnærming vil det være viktig å integrere den formelle organisasjonsstrukturen og HR systemene slik at de virker som drivere for de strategiske målene for organisasjonen. Essensen av denne tilnærmingen er at de vektlegger ledelse av den menneskelige ressurs som kvantitative og kalkulerbare strategiske aspekter på samme rasjonelle måte som andre materielle og økonomiske faktorer. Modellen har vært kritisert for å ikke ta inn over seg arbeidstakere og fagforeningers krav om involvering og medbestemmelse. Faktorer som ikke kan ignoreres i dag (Hendry 1995).

Den myke tilnærmingen derimot ser i følge Legge (1998) på ansatte som "... valued assets and as a source of competitive advantage through their commitment, adaptability and high level of skills and performance." (sek.ref. Armstrong 2006 s. 12).

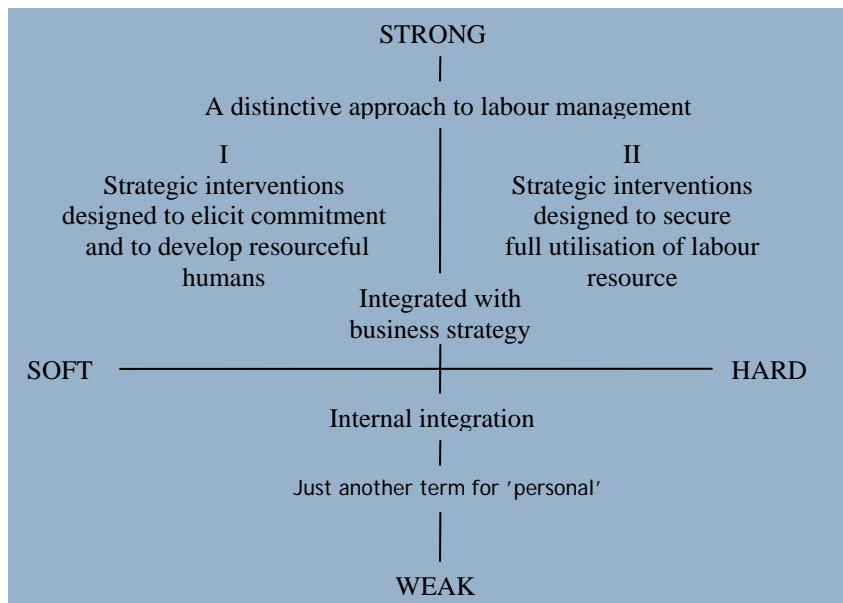
Den myke tilnærmingen vektlegger også viktigheten av integrasjon mellom HRM og forretningsstrategien, men ser på medarbeiderne som et verdifullt aktivum og en kilde til konkurransefortrinn gjennom deres involvering, kunnskap og kompetanse. Medarbeiderne er proaktive i stedet for passive input i produksjonsprosessen. De representerer en ressurs som har evne til utvikling, samarbeid og ansvarlighet. Engasjerte medarbeidere bidrar til måloppnåelse og søkes gjennom god kommunikasjon og motiverende lederadferd (Legge 1995).

Storey's figur (figur 3 s. 25) demonstrere de ulike tilnærmingene til HRM og graden av integrasjon langs to kontinuum. Det er altså ikke en universell definisjon eller generisk modell for HRM som passer for enhver organisasjon. Jeg finner allikevel Armstrongs definisjon av HRM og Storey's modell (figur 3 s. 25) for ulike tilpasninger av HRM i en organisasjon som gode verktøy i vurdering av Forsvarets implementering av HRM.

¹⁵ Hard HRM kan relateres til The Michigan School (Fombrun, Tishy & Devanna 1984) og Torrington & Hall (1987) (sek.ref. Armstrong 2006).

¹⁶ Soft HRM har sitt utgangspunkt i The Harvard School (Beer et al. 1984) (sek.ref. Armstrong 2006).

Armstrong definerer HRM som: ” A strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of it objectives.” (Armstrong 2006 s. 2).



Figur 3: Storey's model (1992) of mapping the various meanings of HRM (sek.ref. Legge 1995).

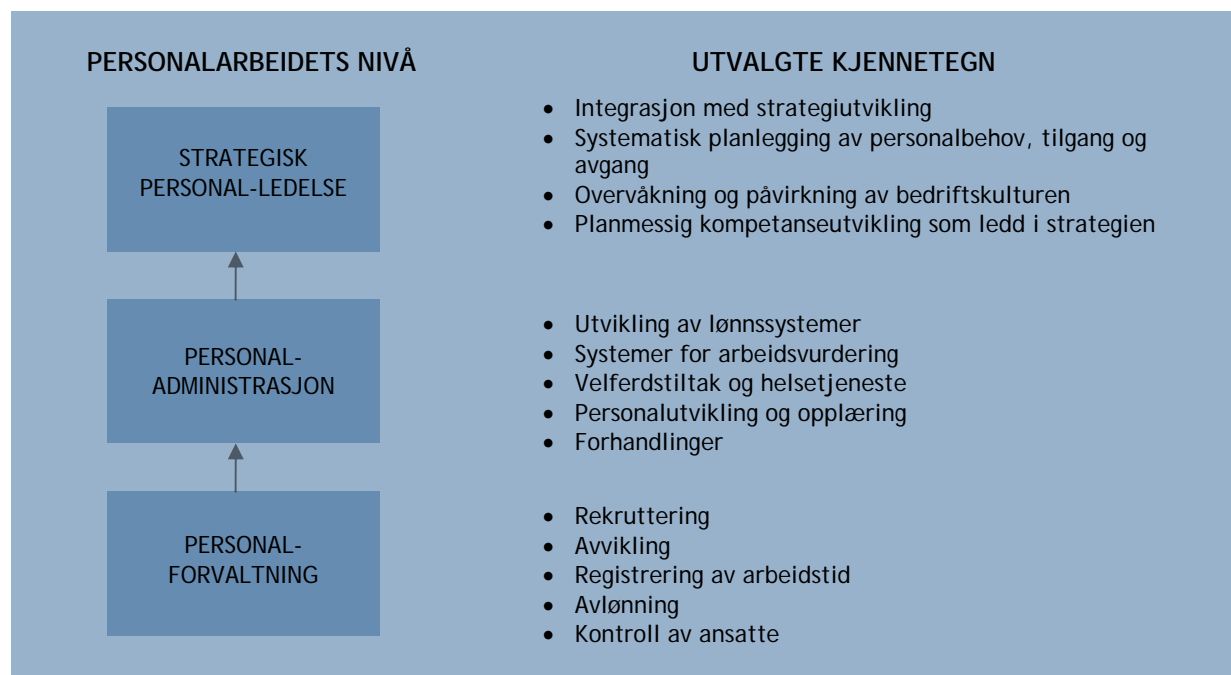
Integrasjon i overordnet strategiarbeid kan også vurderes etter hvor proaktiv eller reaktiv HR-funksjonens rolle er i denne prosessen. En proaktiv tilnærming vil si at HR-funksjonen er direkte involvert i den overordnede strategiformuleringen. En reaktiv eller indirekte tilnærming innebærer at HR-funksjonen involveres etter at strategien er formulert og det blir deretter HR-funksjonens rolle å utforme HR- strategier som bidrar til å implementere strategier på høyere nivå. Forskningen tyder på at HR-funksjonen involveres i stadig større grad i strategiarbeidet på virksomhetsnivå, spesielt i Skandinaviske land (Brewster & Larsen 2000).

Nordhaug (2002) sin modell for klassifisering av en organisasjons nivå på personalarbeidet¹⁷ vil også kunne bidra til å analysere Forsvaret praksis og forståelse av HRM.

Modellen gir en grovmasket beskrivelse av utviklingen av personalfeltet fra den tidlige industrialiseringen og frem til i dag. De ulike trinnene bygger på hverandre ved at en forutsetter at lavere trinn i modellen må være dekket før en kan bevege seg til neste trinn. I praksis vil de tre

¹⁷ Med *forvaltning* menes en stort sett passiv overvåking av de menneskelige ressurser. Neste utviklingstrinn er *administrasjon* som er en mer aktiv utøvelse av funksjonen og inkluderer vedlikehold og utvikling av personellet kompetanse. Det høyeste nivået benevnes *strategisk personalledelse* som fordrer at personalarbeidet er forankret i organisasjonens overordnede strategi og sidestiller personalfunksjonen med øvrige strategiske områder i tilknytning til styring av virksomheten (Nordhaug 2002).

nivåene flyte mer sammen, men en slik rendyrking av kategorier kan være funksjonelt i forhold til et analytisk siktemål.



Figur 4: Fra personalforvaltning til strategisk personalledelse. En illustrasjon (Nordhaug 2002 s. 23).

Begrepene *strategisk HRM* og *HRM strategier* benyttes ofte om hverandre. Armstrong (2006) beskriver Strategisk HRM som en tilnærming til den strategiske ledelsen av de menneskelige ressurser i samsvar med organisasjonens intensjoner hva angår fremtidige veivalg. Gjennom prosessen vil de beslutninger som tas danne et mønster for hvordan organisasjonen vil administrere sine personalressurser og definere de områdene hvor spesifikke HR strategier må utvikles.

3.4 Strategisk kompetansestyring og generisk modelltenkning

Strategisk kompetansestyring er en av flere tilnærminger til arbeid med kompetanse i organisasjoner. Knowledge management¹⁸, intellectual capital¹⁹ og learning organization²⁰ er begreper som hyppig benyttet i litteratur og konsulentpråk. Grenseoppgangen dem imellom er stedvis uklar, men alle tar utgangspunkt i kompetanse som en viktig ressurs for å sikre konkurransekraft og overlevelse. De refererte tilnærmingene er ikke gjensidig utelukkende, men

¹⁸ Knowledge management kan beskrives som: "Any process of gathering, organizing, and sharing a company's information and knowledge assets". (Greenberg & Baron 2003 s. 70).

¹⁹ Intellectual capital defineres som: "Areas of expertise represented by employees within a company." (ibid s. 70).

²⁰ Learning organizations refererer til: "An organization that is successful at acquiring, cultivating, and applying knowledge that can be used to help it adapt to changes." (ibid s. 606).

representere ulike og komplementære metodikker for styring, utvikling og deling av kunnskap og kompetanse i en organisasjon.

Kompetansestyring er valgt begrep for Forsvaret (FSS 2005) og både Odd Nordhaug og Linda Lai har påvirket Forsvarets tenkning på dette området. Begge forfatterne presenterer generiske modeller og mulige tilnærminger til de ulike hovedprosesser modellene representerer, og presiserer at organisasjonens behov og særegenhet må ligge til grunn for de tilnærminger som velges innenfor det overordnede rammeverket. Modellene legger stor vekt på planlegging og analyse som grunnlag for en effektiv og målrettet prosess.

En av mine antagelser er at det er nettopp på dette området Forsvaret feiler i sitt forsøk på strategisk styring og kontroll, fordi Forsvaret i for stor grad har utviklet sine modeller på allmenne teorier og modeller, og ikke utviklet disse videre til Forsvarets behov og spesielle arbeidsoppgaver. Sagt med andre ord så er modellene ”tatt rett fra læreboka”.

Jeg vil derfor se nærmere på det teoretiske fundament som ligger til grunn for disse modellene å skape et grunnlag for å vurdere Forsvarets forståelse og praksis. En utvidet gjennomgang av Lai sin teori vil vektlegges da hennes modell er valgt som metodisk grunnlag for utvikling og gjennomføring av Kompetansestyring i Forsvaret.

Ettersom de fleste styringsdokumenter i stor grad benytter Lai (og Nordhaugs) grunnbøker om kompetansestyring og strategisk personalledelse, har jeg sett det nødvendig å beskrive utvalgte hovedtrekk fra disse kildene. Utvalget er basert på identifiserte faglige aspekter i Lai og Nordhaug som jeg mener sammenfaller med det som Forsvarets styringsdokumenter har lagt til grunn. En synliggjøring av disse aspektene er nødvendig fordi jeg vil i mine diskusjoner senere sammenlikne og henvise til disse hovedtrekkene. Imidlertid gir jeg bare en overordnet beskrivelse av tilnærmingene til Lai og Nordhaug her i hoveddokumentet, mens en mer detaljert fremstilling er plassert som vedlegg (se undervedlegg 2.1 og 2.2). Derimot vil jeg utdype kompetansestyringsteori som er utviklet spesielt for risikoorganisasjoner. Det er tilpassede teorier og modeller, som Forsvaret til nå i liten grad har brukt som grunnlag i styringsdokumentene. Det kan være en svakhet i Forsvarets tidligere dokumentutvikling, og jeg vil derfor koble denne kompetansestyringstenkningen inn i diskusjonen. Grunnen til det er at det er nærliggende å anta at Forsvaret, som en risikoorganisasjon, har mange likheter med andre risikoorganisasjoner (bla energi- og transportsektoren).

3.5 Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess – Linda Lai

Linda Lai (2004) presenterer gjennom sin generiske modell en helhetlig tenkning og systematisk tilnærming til arbeidet med kompetanse i en organisasjon. Hun beskriver *Strategisk kompetansestyring* som en kontinuerlig prosess som innebærer:

”... planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål.” (s. 14).

Det understrekes at kompetansestyring ikke må ses på som én aktivitet, men som en kontinuerlig prosess som starter med planlegging og måldefinering, fortsetter med implementering av prioriterte tiltak som deretter evalueres. Formålet med evalueringen er å innhente erfaring og produsere informasjon for planlegging av nye tiltak med ny tidshorison²¹.

Begrepet *Strategisk kompetansestyring* med tilhørende modell gir ikke nødvendigvis en umiddelbar forståelse og lik oppfatning av innholdet. En forståelse for de ulike elementer av begrepet og det sammensatte betydning vil være avgjørende for en helhetlig forståelse av Lai’ teori og metodikk. Hennes perspektiver utdypes i de påfølgende kapitler og i undervedlegg 2.1.

3.5.1 Strategisk perspektiv

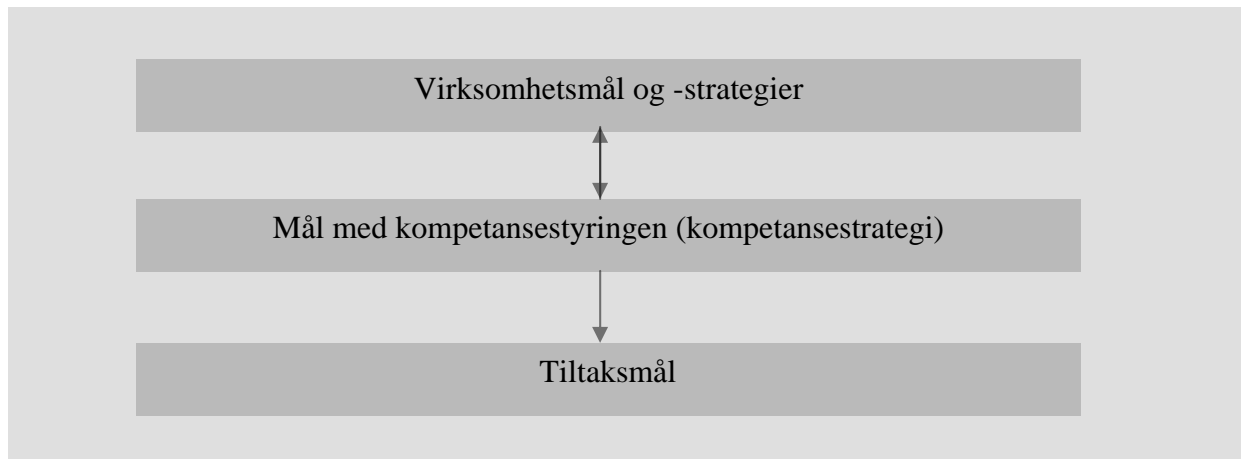
For at arbeidet med kompetanse skal være reelt strategisk er det nødvendig at det er en gjensidig sammenheng mellom utviklingen av de overordnede virksomhetsstrategier på den ene siden og utviklingen av personell- og kompetansestrategier på den annen.

Toppledelsen må involveres både i planlegging og implementering av personell- og kompetansestrategiene, fordi dette arbeidet innebærer kritiske, strategisk beslutninger som påvirker organisasjonen på alle nivå. Beslutninger om hvordan man skal satse på kompetanse i organisasjonen må baseres på strategiske analyser og det må utformes konkrete mål som det er mulig å styre etter. De strategiske og det må gjennomføres systematisk planlegging hvor sentrale kompetansekrav og behov, både på kort og lang sikt, avdekkes og kan skape et grunnlag for etablering av en kompetansestrategi.

Denne overordnede planen for satsing på kompetanse i organisasjonen bør beskrive mål, retningslinjer og ambisjonsnivå innenfor prioriterte tiltaksområder. Tiltaksområdene i Lais modell er de samme som vi kjenner fra HR-verdikjede i Forsvaret²². Sammenhengen mellom mål og ulike nivå er illustrert nedenfor:

²¹ Se modellen av strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (figur 1 s. 13).

²² HR-verdikjede; rekruttere, utvikle, anvende og avvike kompetanse.



Figur 5: Sammenhengen mellom mål på ulike nivå (Lai 2004 s. 26)

Integrasjon av personalfunksjonen i strategiformulering og implementering vil være ulikt. Lai mener allikevel at behovet for et gjensidig forhold mellom utforming av virksomhetsstrategi og kompetansestrategi taler for å etablere HR-funksjonen som en reell strategisk partner.

HR-funksjonen vil gjennom sitt analyse- og evalueringsarbeid bidra med verdifull strategisk informasjon til toppledelsen. Hvilken strategitilnærming en organisasjon velger vil avhenge av mange faktorer. Med utgangspunkt i forskning på kobling mellom generiske strategier og kompetansestrategier hevder hun at det synes hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Dyer og Holders (2004 s. 45) idealtyper av personalstrategi basert på markedstyper; (1) tilførringsstrategier, (2) investeringsstrategier og (3) involveringsstrategier. Markedstype vil avgjøre om bedriften bør ha fokus på kostnader, kvalitet eller innovasjon. En kobling av disse strategiene opp i mot tiltaksformer er vist i tabellen nedenfor. Forskningen på området er fortsatt mangelfull, men tabellen gir alternativer til hvilke forhold som bør vurderes ved etablering av en kompetansestrategi.

Tabell 1: Hovedkategorier kompetansestrategier (Lai 2004 s. 46).

TILTAKS-OMRÅDER	KOMPETANSESTRATEGI		
	TILFØRING	INVESTERING	INVOLVERING
Anskaffelse	Skaffe arbeidskraft: klart definerte og/eller lave kompetansekrav.	Tiltrekke og velge ut medarbeidere basert på høye og/eller differensierte kompetansekrav.	Tiltrekke medarbeidere med høy kompetanse og/eller bredt kompetansepotensial.
Utvikling	Oppgave- og stillingsbasert kompetanseutvikling.	Omfattende og kontinuerlig kompetanseutvikling: planmessige tiltak.	Kontinuerlig kompetanseutvikling, men større vekt på uformell læring.
Mobilisering	Utnytte kompetanse ut fra snevert definerte oppgaver og vekt på produktivitet.	Benytte kompetanse innen bredt definerte oppgaver, med vekt på høy ytelse, initiativ og effektivitet.	Optimale betingelser for å bruke og forsterke læring: høy involveringskultur.
Avvikling	Nedbemanning ut fra kostnader.	Selektiv avvikling av kompetanse som ikke lenger er anvendbar.	Lite aktuelt.
Strategisk fokus:	Kostnader	Kvalitet	Innovasjon

Lai viser til Hirschman (1970), Prahalad og Hamel (1990, 1994) og Løwendal (1997) og hevder at kompetanse er en ressurs som organisasjonen får tilgang på gjennom et kontraktsforhold med de enkelte medarbeiderne. Kompetanse bør derfor ses på som en forvaltningskapital som organisasjonen ikke eier, men disponerer så lenge medarbeider velger å være i bedriften. For å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse må organisasjonen tilby noe tilbake til medarbeiderne. Dette kan ivaretas gjennom bruk av ulike incentivordninger som lønn, velferdsordninger og kompetansetiltak som fremmer utvikling, motivasjon og mestringsfølelse. Bruk av slike ordninger forsterkes når etterspørsel etter kompetanse er stor og bedriften må konkurrere med andre aktører for å rekruttere og beholde verdifull arbeidskraft. Andre forhold som det er viktig å ta hensyn til i et strategisk og økonomisk perspektiv er at kompetanse har begrenset og betinget verdi. Den forringes når den ikke brukes og øker i verdi når den benyttes. Videre vil behovet for reinvestering i kompetanse være avhengig av kompetansenivå og grad av spesialisering. Høy og spesialisert kompetanse krever ofte store og kontinuerlige reinvesteringer for å beholde sin verdi.

3.5.2 Styling av kompetanse

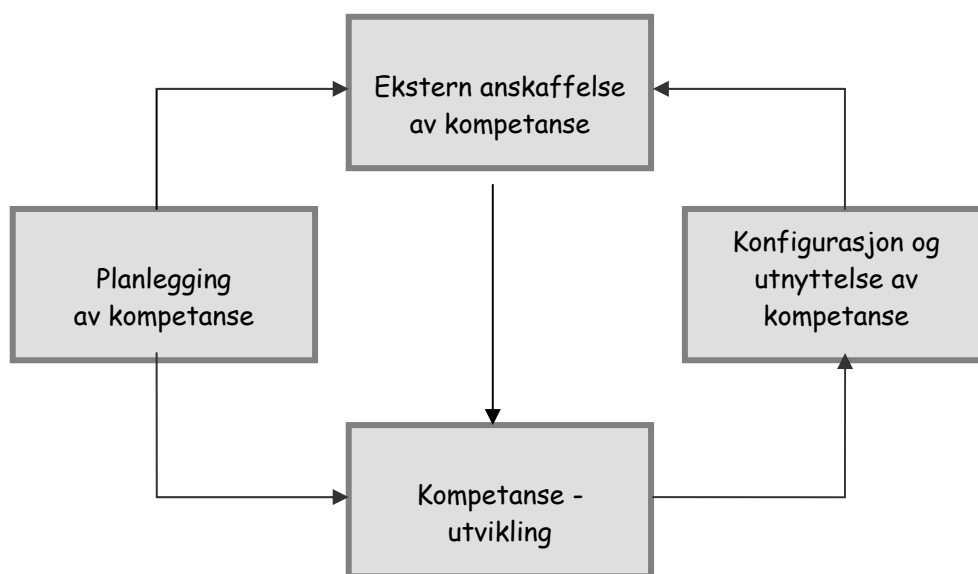
Noen hevder (Løwendahl & Nordhaug 1997) at kompetanse som ressurs ikke lar seg styre på samme måte som en del andre materielle ressurser. Lai avklarer sitt forhold til begrepet

kompetansestyring ved å påpeke at styringsbegrepet i denne sammenheng ikke må tas til inntekt for at en forventer full oversikt over organisasjonens krav, behov og beholdning av kompetanse. Det forventes heller ikke at alle tiltak vil kunne måles med tanke på eksakte kvantitative eller kvalitative størrelser og resultater. Styringsbegrepet indikerer at en inntar et lederperspektiv og forsøker å styre utviklingen i retning av oppsatte mål. Både forskning og erfaring viser at flere bedrifter har mislyktes i å oppnå bedre resultater gjennom økt satsing på kompetanse. Satsingen har ofte vært volumorientert fremfor begrunnet i målsettinger og tiltak utarbeidet gjennom grundige analyser av faktiske krav og behov. I følge Carr (1994) kan forhold som f. eks. dårlig ledelse, uklare prosesser og ansvarsforhold, hemmende organisasjonskultur trekkes frem som forklaring (sek.ref. Lai 2004 s. 14). Dersom kompetansearbeidet blir delegert som en stabsfunksjon eller skilt ut som en egen aktivitet er dette ofte et uttrykk for at ledelsen ikke tar det reelle ansvaret for kompetansestyringen og en risikerer at koblingen mellom strategi og kompetanse blir svak. Når man skal arbeide målrettet og strategisk med kompetanseressursen kreves det sterk forankring i toppledelsen. Dette fordi satsing på kompetanse, er kritiske, strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen. Disse beslutningene må formuleres i en strategi som peker retning for kompetansearbeidet i organisasjonen (Lai 2004).

3.6 Kompetansekjeden i organisasjoner – Odd Nordhaug

Nordhaug (93, 2002abc, 2004) sin tilnærming til kompetansestyring tar utgangspunkt i at den menneskelige ressurs er avgjørende for bedrifters overlevelse og effektivitet i dagen samfunn. Han bemerker at det i denne sammenheng har vært et stort fokus på kompetanseutvikling og at en derved overser andre viktige faktorer i kompetansearbeidet. Å *utvikle* ny eller eksisterende kompetanse er ikke nok. Dersom en skal nå sine mål er det i tillegg nødvendig at kompetanse *planlegges, rekrutteres, konfigureres og utnyttes*. Han sammenlikner dette med ordtaket ”ingen kjede er sterkere enn det svakeste ledd” og bruker derfor betegnelsen kompetansekjeden på kompetanseprosessen i en organisasjon.

Nordhaug benytter følgende modell for å illustrere prosessen:



Figur 6: Kompetansekjeden (Nordhaug 2004 s. 34).

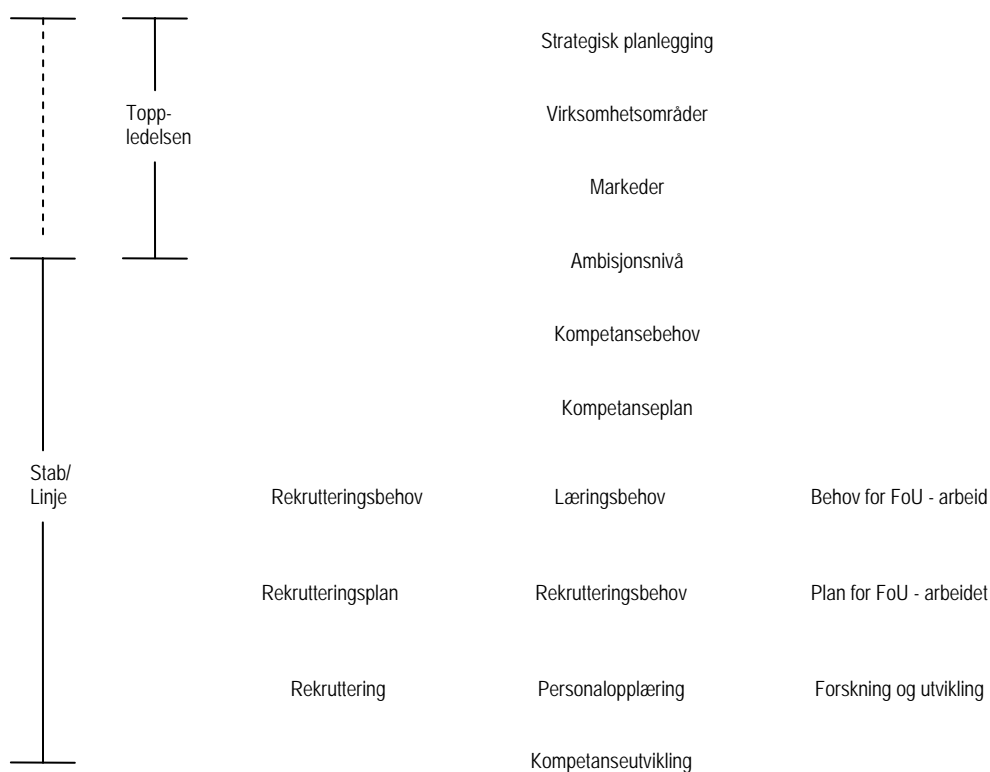
Prosesen skal sikre organisasjonen nødvendige kompetanse både kvalitativt og kvantitativt på kort og lang sikt og i henhold til de krav organisasjonens strategi stiller. Prosesen skal og sørge for at kompetansen er effektivt kombinert med de arbeidsoppgaver og funksjoner som skal dekkes. De enkelte elementer i modellen bygger på hverandre og hvor evaluering som blir gjort i de enkelte delprosesser vil ha konsekvenser for de øvrige.

Jeg vil primært ta for meg planlegging av kompetanse i denne sammenheng (se undervedlegg 2.2).

3.6.1 Strategisk perspektiv

Behovet for en planmessig og strategisk forankret tilnærming til personalledelse har økt i takt med forståelsen av den menneskelige ressurs betydning for organisasjoners overlevelse og effektivitet. Nordhaug hevder at utforming og utvikling av strategi for anskaffelse, utvikling og utnyttelse er et ansvar som bør forankres i toppledelsen. Han understreker at toppledelsens initiativ og ansvarstaking er påkrevd for at spørsmål knyttet til ledelse av den menneskelige ressurs skal kunne løftes opp på et strategisk beslutningsnivå. Det er videre helt avgjørende at HR sjefen er en del av ledergruppen. Dette muliggjør et proaktivt handlingsmønster ved at informasjon om kompetanseressursens potensial eller begrensninger kan bidra i de strategiske beslutningsprosesser. Dersom personalarbeidet ikke er integrert med øvrig strategiutvikling vil personalfunksjonen måtte handle reaktivt. Dette kan føre til at det oppstår en missig link mellom kompetansearbeidet og den overordnede strategien og at beslutninger fattes uten nødvendig

hensyn til personellmessige konsekvenser. Figur 7 nedenfor illustrerer hvordan strategiarbeid og ulike former for kompetansetiltak integreres på ulike nivå i organisasjonen..



Figur 7: Fra strategisk planlegging til kompetanseutvikling (Nordhaug 2002 s. 36).

Gjennom den strategiske planleggingen tas valg angående hvilke virksomhetsområder og markeder det skal satses på. Ambisjonsnivået setter mål for eksempel utvikling og kvalitet på produkter som leveres. Gjennom analyser planlegges kompetansebehov, og planer for de ulike tiltaksområdene utvikles og implementeres. En alternativ tilnærming er det ressursbaserte synet hvor tilgjengelig kompetanse danner et potensial og et utgangspunkt for strategiske valg og prioriteringer.

3.6.2 Styring av kompetanse

Nordhaug hevder at kompetanse skiller seg fra andre fysiske og finansielle ressurser på flere områder og at dette skaper vesentlige styrings- og ledelsesutfordringer.

I følge Nordhaug er *eierskapsspørsmålet* grunnleggende i og med at det påvirker en rekke styringsproblemer. I likhet med Lai hevder Nordhaug at kompetansen eies av individet og at organisasjonen således kun får tilgang på denne ressursen gjennom et leie- eller kontraktsforhold med sine medarbeidere. Eierspørsmålet medfører at det for individet oppstår både en ekstern og en intern valgsituasjon ift bruk av sin kompetanse i arbeidssammenheng. Den eksterne

valgsituasjonen handler om en økende mobilitet i arbeidsmarkedet hvor individet i stor grad beveger seg mellom bedrifter. Dette gjelder spesielt for høyt utdannede grupper hvor studier indikerer at lojalitet til egen karriere er viktigere en lojalitet til arbeidsgiver. Det å redusere sårbarheten gjennom å beskytte og beholde verdifull kompetanse er derfor en stor utfordring for bedriftene. Den interne valgsituasjonen handler om at de ansatte kan velge i hvilken grad de ønsker å anvende sin kompetanse til det beste for bedriften.

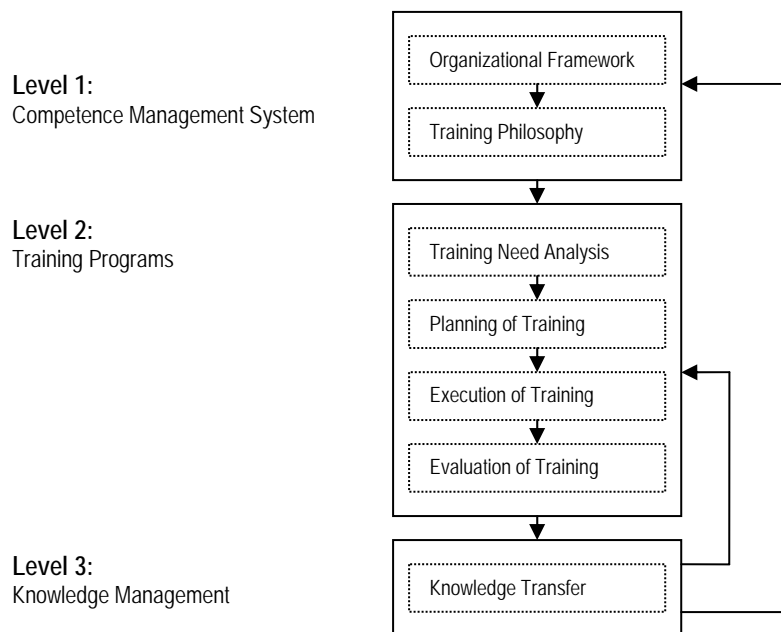
Et annet forhold er at det kan se ut som bedrifter betrakter opplæring som et konsum i motsetning til investering. Dette stemmer ikke overens med økonomifagets bilde av bedrifter som rasjonelle, profittmaksimerende aktører. Nordhaug mener at dette kan forklares gjennom begrepet begrenset rasjonalitet, hvor bedriften ønsker å opptre rasjonelt med tanke på investering i kompetanse, men at mangelen på informasjon om faktisk behov hindrer dem i å klare det fullt ut. *Konsumproblemet* innebærer således at kompetanse som utvikles ikke nødvendigvis er i tråd med virksomhetens behov.

Nordhaug hevder videre at de raske endringene i bedriftens omgivelser krever det han kaller en *fleksibel treghet* i bedriftens kompetanseressurser. Det tradisjonelle synet hvor en var opptatt med å skape tettest mulig kongruens mellom medarbeidernes kompetanse og arbeidsoppgaver både kvalitativt og kvantitativt, må kombineres med evne til å tilpasse seg nye oppgaver. Dette innebærer en utvikling hvor krav til metakompetanse også må vurderes for de lavere nivåer i organisasjonen. Et annet problem i forhold til styring av kompetanse er *latensproblemet*. Dette henviser til de utfordringer en har i forhold til taus kompetanse som er vanskelig å identifisere.

3.7 Competence Assessment Framework (CAF)

I motsetning til Lai og Nordhaug som presenterer generiske modeller for styring og ledelse av kompetanse i organisasjoner generelt, representerer CAF et rammeverk som i større grad har et organisasjonsspesialisert fokus. I tillegg til å være et verktøy for overordnet styring av kompetanse, ivaretar CAF også didaktiske aspekter ved utvikling og evaluering av kompetanse i organisasjoner. Dette er spesielt viktig for risikoorganisasjoner²³ hvor det er avgjørende at personellet er kompetent til å utføre funksjoner og oppgaver i henhold til de sikkerhetskrav som er satt. Innenfor risikoindustrien er manglende kompetanse blant personellet pekt på som et faresignal. Likeledes er det innenfor atomenergimiljøet pekt på at mangler ved kompetansestyringssystemene kan være en faktor som indikerer et redusert fokus på sikkerhet (Skjerve & Torgersen 2007). Modellen som er vist i figur 8 består av tre nivåer.

²³ Med *risikoorganisasjon* mener jeg en virksomhet som kan påføre mennesker og samfunn skade, og i ytterste konsekvens tap av menneskeliv.



Figur 8: CAF – Competence Assessment Framework (Skjerve & Torgersen 2007 s. 4).

3.7.1 Kompetansestyringssystem

Det første nivå i modellen refererer til det overordnede styringssystem for ledelse av kompetansearbeidet i organisasjonen, og har til hensikt å sikre at arbeidet gjennomføres systematisk og i henhold til de standarder som settes av overordnede myndigheter.

Styringssystemet vil fungere som et rammeverk for de organisatoriske og (organizational framework)²⁴ og pedagogiske retningslinjer (training philosophy)²⁵ som er nødvendig for å utvikle og vedlikeholde kompetanse i henhold til virksomhetens mål og strategier. På dette nivået må også mål for de ulike tiltak beskrives.

De aktiviteter som beskrives på nivå 1 vil vanligvis utføres på stabs- og ledelsesnivå, med støtte fra utførende ledd. Aktivitetene på nivå 1 kan listes som følger:

1. Utvikle rutiner for organisasjonens kompetansebehov.
2. Utvikle planer for hvordan kompetansebehovene skal dekke.
3. Allokere ressurser for gjennomføring av planene.

²⁴ Det organisatoriske rammeverket vil spesifisere kompetansebehovet, gi en overordnet plan for hvordan behovet skal dekkes og sikre at nødvendige ressurser er allokert for gjennomføring av planen. Her bør det også gis føringer for hvordan "lessons learned" skal håndteres. Generelt kan en si at det organisatoriske rammeverket skal sikre at utvikling og vedlikehold av kompetanse er en systematisk og integrert del av organisasjonens ledelsessystem og ikke en tilfeldig og adhocpreget aktivitet.

²⁵ Training philosophy vil kunne oversettes som Pedagogisk grunnsyn som vil for eksempel reflektere hvordan pedagogiske konsepter og prinsipper skal forstås og benyttes. Det betyr også at sentrale begreper ift kompetanse, kompetanseutvikling, mål, metoder og kompetansetyper må defineres (se for øvrig Forsvarets pedagogiske grunnsyn (FPG 2007) som ble utgitt i 2007).

-
4. Utvikle rapporteringsrutiner for forbedringer i utviklingsaktivitetene

I tillegg bør det utvikles et grunnsyn for læring.

5. Definere grunnleggende begreper, læringsprinsipper og kompetansetypologier.
6. Dokumentere visjon og status for kompetanseutviklingsaktivitetene i organisasjonen.

3.7.2 Læring

Det andre nivået i modellen representerer de krav som er knyttet til ulike opplæringstiltak. Disse oppgavene vil normalt ligge på instruktørnivå.

Før tiltak planlegges og implementeres må man (a) analysere opplæringsbehov, (b) planlegge aktiviteten i forhold til hensikt og mål, vurdere læringsmetoder og instruksjonsteknikker, samt evalueringsmetoder, (c) gjennomføre opplæringen etter plan, (d) evaluere i hvilken grad opplæringsmålene er oppfylt.

3.7.3 Knowledge Management

Det tredje nivået i modellen innebærer at det utvikles et system for å benytte erfaringer til å utvikle og forbedre de aktiviteter som gjennomføres på nivå 2. Hensikten er å opprettholde nødvendig kvalitet i kompetanseproduksjonen, og ved behov justere prosessen. I tillegg vil slike rutiner kunne bidra med informasjon til den overordnede analyse av organisasjonens kompetansestatus (på nivå 1 i CAF).

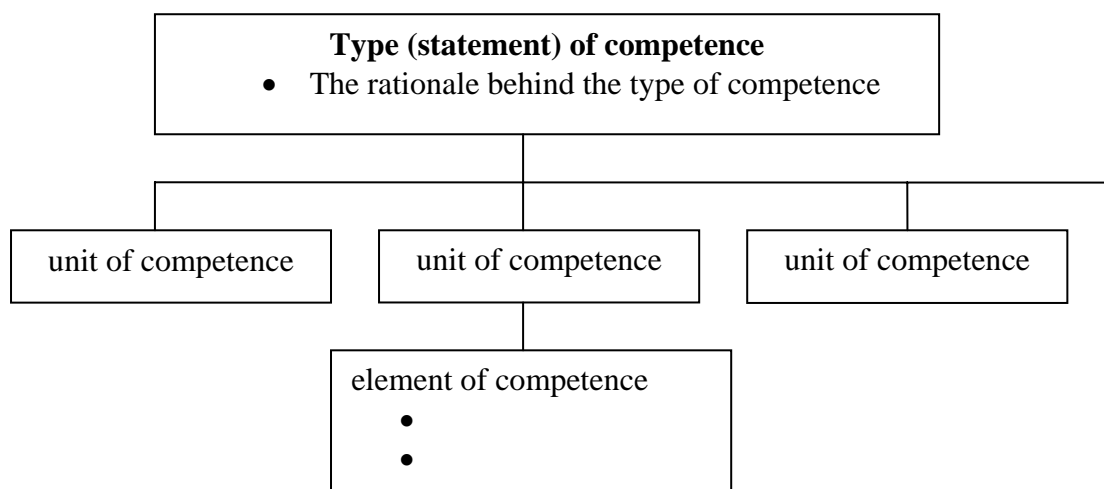
3.7.4 Hierarchical Task Analysis (HTA)

For å øke sannsynligheten for å oppnå de læringsmål som etableres for ulike opplæringsaktiviteter anbefaler CAF at en benytter verktøy som Hierarchical Task Analysis (HTA) (Gagné 1985; Kirwan & Ainsworth 1992; Burke 1989) for å dekomponere og avdekke kompetanseelementer knyttet til arbeidsoppgaver.

Task analyse dekker en rekke teknikker som benyttes til å beskrive og/eller evaluere integrasjon mellom menneske, teknologi og organisasjon (MTO)²⁶. Task analyse kan defineres som en studie av hvilke handlinger og/eller kognitive prosesser, en operatør (eller en gruppe av operatører) må utføre for å oppnå målsetningen/systemmålet. Det kan også benyttes til å dokumentere hvilke informasjon og kontrollsystemer som er nødvendig for å utføre funksjonen eller oppgaven. Task analysis kan benyttes for å definere kompetansebehov, bemanning og organisering, jobbdesign og utvikling av opplæringsprogrammer (Kirwan & Ainsworth 1992). CAF anbefaler bruk av HTA og viser til Burkes (1994) modell (figur 9) som illustrerer hvordan

²⁶ I Forsvaret benyttes ofte betegnelsen PTO (Personell - Teknologi - Organisasjon).

et overordnet læringsmål kan dekomponeres i ulike enheter og videre ned i ulike del elementer med en operasjonalisert beskrivelse.



Figur 9: The unit competence model suggested by NVQ (Burke 1994 sek.ref. Skjerve & Torgersen 2007 s. 6).

Videre anbefales det å knyttes nivå²⁷ til de ulike kompetanseelementenes læringsmål. En slik nedbrytingsprosess vil bidra til å sikre at alle forhold som er relevant for utføring av en oppgave blir identifisert og adressert gjennom utdanningen (Skjerve & Torgersen 2007).

3.8 Kompetanse

Kompetanse er et sammensatt og komplekst begrep som har ulik betydning i forhold til hvem som bruker det og i hvilken kontekst det benyttes. I kunnskapspolitiske dokumenter står begrepet sentralt, men også i relasjon til deltagelse i arbeidsmarkedet. Hva begrepet konkret refererer til i de ulike sammenhenger er imidlertid ikke like klart. Også innenfor teori og faglitteratur synes det vanskelig å enes om en felles forståelse. Den begrepsmessige forvirringen kan i noen grad tilskrives ulike epistemologiske utgangspunkt, samt at rasjonale for bruk av kompetansebegrepet ofte bestemmer definisjonen (Winterton et al. 2005). En forståelse av de presenterte kompetansestyringsmodellens bruk av kompetansebegrepet vil derfor være hensiktsmessig med tanke på en vurdering av Forsvarets definisjon og forståelse av begrepet og dets anvendelighet for det helhetlige kompetansearbeidet.

Nordhaug (2004) definerer kompetanse som ”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid.” (ibid s. 29). Han begrunner sitt syn med at det av analytiske årsaker er hensiktsmessig å skille kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og evner som det

²⁷ For eksempel: kjenner til – kan beskrive – kan utføre – etc.

enkelte individ kan besitte, med faktorer som for eksempel holdninger som vil være en faktor som kommer i betraktning ved anvendelse eller utnyttelse av kompetansen. Han avviser ikke at holdninger er et element som vil påvirke individets bruk av kompetanse i utførelsen av et arbeid. Kompetanse blir således vurdert til å være egenskaper ved individet som kan erfares eller observeres uavhengig av kontekst og kan tilbakeføres til en rasjonalistisk eller positivistisk forskningstradisjon. Holdninger blir her kontekstavhengig og dermed vanskeligere å predikere utfallet av. I følge Nordhaug er altså kompetanse egenskaper ved individet som kan studeres uavhengig av sosiale sammenhenger.

Lai betrakter også kompetanse som egenskaper eiet av individet, men mener at det representerer et adferdspotensial, i motsetning til et deterministisk grunnlag for adferd. Så i motsetning til Nordhaug mener hun at fenomenet er kontekstavhengig. Hun knytter derfor kompetansebegrepet direkte til utførelsen av en bestemt oppgave beskriver det som "... de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål." (s. 48). Her er holdningskomponenten tatt med, da den vil påvirke direkte hvordan oppgaven utføres. Når hun inkluderer holdninger i kompetansebegrepet har det først og fremst sammenheng med meninger, oppfatninger og verdier som er knyttet direkte til aktuelle oppgaver eller funksjoner.

Det er for så vidt ikke de store forskjellene i disse definisjonene. Begge forfatterne har samme oppfatning av hvilke faktorer som konstituerer begrepet kompetanse, men Lais definisjon indikerer at disse faktorene har sin verdi når de kommer til anvendelse i en gitt kontekst. Nordhaug argumenterer derimot for at et individs samlede kompetanse kan gå utover det som blir observert gjennom handling, og således vil vurdering av et individs kompetanse begrenses av muligheten til å demonstrere den.

CAF modellen legger kompetansedefinisjonen til The International Atomic Agency (IAEA) til grunn. IAEA definerer kompetanse som "...the ability to apply skills, knowledge and attitudes in order to perform an activity or a job to specified standards in an effective and efficient manner". Denne definisjonen skiller seg ikke mye fra Lais definisjon men har en eksplisitt kobling til standardiserte prosedyrer som er vesentlig i høyrisiko organisasjoner (Skjerve & Torgersen 2007).

Winterton et al. (2005) viser til Sandbergs (2000) kritikk av den rasjonalistiske tilnærmingen til kompetanse for sin måte å operasjonalisere og kvantifisere kompetanse til målbare enheter enten isolert til individet eller som egenskaper knyttet til en bestemt oppgave eller funksjon uavhengig av personen som utfører den. En slik tilnærming etablerer abstrakte og forenklete beskrivelser

av kompetanse som ikke reflektere den kompleksitet som påvirker jobbutførelse. En slik mer holistisk tilnærming til begrepet kompetanse ser ut til å vinne terreng. Her kombineres kognitiv kompetanse (kunnskap), funksjonskompetanse (ferdigheter), metakompetanse (evne til læring) og sosial kompetanse (holdninger og atferd) til en sammenhengende helhet som kan nyttes til å beskrive kompetanse i ulike sammenhenger (Winterton et al. 2005). En slik tilnærming er også adressert av medlemslandene i EU i forbindelse med den økende arbeids- og utdanningsmobiliteten over landegrensene, noe som har synliggjort behovet for et felles rammeverk for beskrivelse og fastsetting av kompetanse. Bologna-prosessen²⁸ har etablert et felles rammeverk for gradsnivåer innenfor høyere utdanning, og i 2002 ble en prosess for økt samarbeid etablert innenfor fag- og yrkesopplæring etablert gjennom København-prosessen²⁹. På vegne av Europakommisjonen fikk Cedefop³⁰ i oppgave og vurdere grunnlag for en felles typologi for beskrivelse av yrkesrettet utdanning.. Mandatet for studien satte krav til at kompetanse måtte beskrives i form av læringsutbytte (learning outcome) da det vil dekke arbeidsmarkedets behov for å formalisere uformell kompetanse, samt i forhold til å kunne vurdere erfaringer som et element i inntakskriterier for gradsbasert høyere utdanningen som Høgskoleloven gir rom for (Winterton et al. 2005).

Cedefop-studien (ibid) konkluderer med at utfordringen i forbindelse med etablering av et felles rammeverk er store, men at en kombinasjon av en rasjonalistisk og et fortolkende utgangspunkt skaper mulighet for et holistisk modell for kompetanse som kan nyttes som utgangspunkt for en videre typologisering som kan anvendes for utvikling av et felles rammeverk og samtidig ta hensyn til de ulike landenes særbehov. Studien foreslår at en inkluderer kognitiv kompetanse, funksjonell kompetanse og sosial kompetanse som overordnede begrep som kan beskrive læringsutbytte både gjennom uformell og formelle læringsarenaer. Modellen er vist under:

²⁸ Europeisk samarbeid for etablering av felles gradstruktur for høyere utdanning.

²⁹ Et europeisk samarbeid om yrkesutdanning- og kvalifikasjoner, VET (Vocational Education and Training). Her deltar EU-landene, EØS-landene, søkerlandene til EU og arbeidslivets parter på EU-nivå. Konkrete mål for prosessen er å utvikle; (a) et felles rammeverk for å dokumentere yrkesutdanning og kvalifikasjoner, (b) et system for studie/kredittpoeng for yrkeskvalifikasjoner og (c) systemer for kvalitet innen europeisk yrkesutdanning.

³⁰ Cedefop is the European Agency to promote the development of vocational education and training (VET) in the European Union.

	<i>occupational</i>	<i>personal</i>
<i>conceptual</i>	Cognitive competence (knowledge)	meta-competence (facilitating learning)
<i>operational</i>	Funktional competence (skills)	social competence (attitudes and behaviours)

Figur 10: Unified typology of KSC (knowledge, skills and competences)³¹ (Winterton et al. 2005).

Denne modellen tar innover seg de kompetanseelementer som er benyttet i de øvrige refererte definisjoner. Med tanke på Norges deltagelse i det Europeiske utdanningssamarbeidet vil det være interessant og følge med utviklingen og dra nytte av de kunnskap og praksis som her etableres.

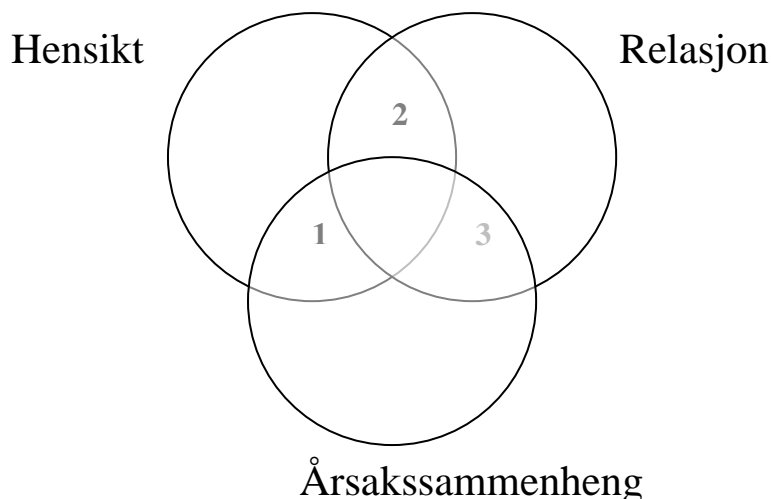
Både Lai (2004) og Nordhaug (2004) beskriver generiske modeller for kompetansestyring. Det betyr at den enkelte virksomhet må tilpasse modeller og teoretisk grunnlag til sine særegne forutsetninger. CAF (Skjerve & Torgersen 2007) og andre mer spesifikke kompetansestyringsmodeller er tilpasset risikoorganisasjoner og et mer entydig kompetansebegrep som i likhet med Lais (2004) definisjon er knyttet til utførelse av en funksjon eller oppgave, men har i tillegg en eksplisitt kobling til standardiserte prosedyrer som er vesentlig i høyrisikoorganisasjoner. I motsetning til de generiske modellene etablerer CAF en sterkere sammenheng mellom det overordnede kompetansestyringsaktivitetene og opplæringsaktivitetene, hvor de pedagogiske og didaktiske aspekter bidrar til kvalitet i henhold til gitte krav. Modellen har også innebygget systemer for kunnskapsoverføring som til vil kunne være et bidrag ift ivaretagelse og overføring av erfaringer fra for eksempel operasjoner og misjoner.

3.9 Makt i organisasjoner

Maktrelasjoner i organisasjoner har stor betydning for dens effektivitet og fleksibilitet (Selznick 1997). ”Makt er både synlig og usynlig, utøvet og forgrepet, et gode og et onde, ettertraktet og avskydd.” (Engelstad 1999 s.7). Men makt vil nesten alltid være en faktor som påvirker i sosiale sammenhenger – det være seg i relasjoner mellom mennesker eller innebygget i ulike samfunnsstrukturer.

³¹ KSC var betegnelsen som ble benyttet i mandatet.

Max Weber (1971) definerte makt mer generelt som "...et eller flere menneskers sjanse til å sette igjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand." (sek.ref. Engelstad 1999 s. 17). Med utgangspunkt i Weber hevder Engelstad (1999) at maktbegrepet konstitueres av tre dimensjoner; intensjoner, relasjoner og årsakssammenhenger som er delvis overlappende. Når alle tre kombineres, slik det er vist i figur 11, har vi med det sterke maktbegrepet å gjøre.



Figur 11: De tre elementene i det sterke begrepet om makt (Engelstad 1999 s. 18).

For at en skal kunne snakke om maktutøvelse må hensikten etterfølges av et tilsiktet resultat. I vanlige modeller for sosial handling kan makt utøves med bakgrunn i fire forhold; (a) oppfatninger om hvordan verden er, (b) bestemte meninger om hvordan verden burde være, forankret i verdier og mål, (c) aktøren har råderett over tilgjengelige ressurser (materielle eller immaterielle), (d) og til slutt må det foreligge alternative handlingsmuligheter og begrensninger. I tillegg til de rent handlingsorienterte modeller så kan makt opptre som et potensial – hvor en gjennom åpne trusler eller bruk av symboler (uniformer, militærparader, storslåtte offentlige bygg etc.) kan ha til hensikt å etablere en avstand mellom makthaverne og resten av befolkningen for å opprettholde og sikre sin posisjon (Engelstad 1999).

Gjennom en samordning eller organisering institusjonaliseres makten og utøvelsen reguleres gjennom lover og regler. Når slike konstitusjoner blir oppfattet som nødvendig og rimelig, kan vi snakke om legitim makt. Men for at maktbegrepet skal være nyttig i min sammenheng må det avgrenses og mer direkte knyttes til organisasjonssystemer i arbeidslivet, og som i særlig grad knytter maktbegrepet til ledelse, kompetanse og produksjonseffektivitet. Som tidligere nevnt har Philip Selznick (1997) en slik tilnærming på maktbegrepet. Et noe videre perspektiv, men likevel relevant for maktstudier i arbeidslivet, finner vi hos Pierre Bourdieu og Michel Foucault

Pierre Bourdieus bidrag til maktteorien kan ses på som et forsøk på å overskride skillet mellom strukturorienterte og handlingsorienterte tilnærminger i samfunnsvitenskapen. Han knytter diskusjonen om makt til diskusjoner om sosial ulikhet og reproduksjon av ulikheter i samfunnet. Et av hans hovedpoeng er individer med utgangspunkt i like egenskaper som utdanning, lønn, yrke, geografisk opprinnelse, kjønn etc. antas å utvikle fellestrekk ift interesser, atferd og holdninger som påvirker individets sosialisering og fremtidige plassering i det sosiale rommet (klassestrukturen). Forenklet beskriver Bourdieu individenes plassering innenfor det sosiale rommet i forhold til tre dimensjoner; (1) kapitalvolum, (2) sammensetning av kapital og (3) endringer i kapitalvolum og – sammensetning. Kapital i henhold til Bourdieu kan inndeles i økonomisk kapital, kulturell kapital³² og sosial kapital³³ og kan være ulikt fordelt mellom ulike klasser i samfunnet. Dette etablerer hierarkiske samfunnsstrukturer hvor kapitalsammensetningen kan være symmetrisk³⁴ eller usymmetrisk³⁵.

Posisjonene innenfor det sosiale rommet vil være i stadig bevegelse. Endringer i den totale kapitalen vil skape bevegelser vertikalt, og endringer i sammensetning av kapital medfører bevegelse horisontalt. Endringer i klassestrukturen kan forstås som effekter av strategisk handlinger³⁶ basert på bestemte klasseinteresser. Maktfeltet innenfor det sosiale rommet konstitueres av gruppene som har tilgang til mest kapital, og disse vil søke å opprettholde sin makt overfor lavere klasser i samfunnet. Innenfor elitegruppene vil det også foregå en maktkamp som i stort handler om hvilken kapitalform som har høyest verdi (Engelstad 1999).

Michel Foucault (1983) beskriver maktutøvelse som "... en måte som visse handlinger påvirker andre handlinger på." (sek. ref. Engelstad 1999 s. 17). Foucault var opptatt av kunnskap og kunnskapsutvikling som styrende for utvikling av samfunnsstrukturer. Hvert paradigme har sine grunnleggende kunnskapssyn og danner således ulike forståelsesfelleskap. Foucault knytter derfor makt til diskursen, hvor bestemte tolkninger, ytringer og handlinger blir aksepterte, mens avvikende oppfatninger eller meninger ikke får plass. Diskursen foregår i alle sammenhenger og på alle nivå. At noen aktører får gjennomslag for sine oppfatninger og meninger gir dem samtidig et maktmessig overtak. Sandmo (i Engelstad 1999) hevder at et sentralt og fruktbart

³² Kulturell kapital kan forstås som utdanningskapital oppnådd gjennom utdanningssystemet.

³³ Sosial kapital kan forstås som nettverk og tilgang på informasjon som kan mobiliseres når man ønsker å oppnå noe.

³⁴ F eks innenfor profesjonene som har både økonomisk og kulturell makt og i tillegg mestrer den uformelle kulturen.

³⁵ Asymmetri finner vi innenfor universitets- og høyskolelærere som har mer kulturell enn økonomisk kapital. Og for næringslivet som har mer økonomisk enn kulturell kapital.

³⁶ En strategisk handling må ikke nødvendigvis forstås som en rasjonell intendert handling, men som følge av ubeviste handlingsmønstre etablert innenfor de ulike klassene. Dette bidrar også til reproduksjon av kapital uten at noen har eksplisitt planlagt det.

poeng ved Foucaults forståelse av forholdet mellom kunnskap og makt er å se på diskursen som en produktiv dynamikk som skaper nye kunnskaper og produserer nye sannheter.

Makt vil nesten alltid opptre i relasjoner mellom mennesker eller innebygget i ulike samfunnsstrukturer. Webers (1971) tolkning av makt tar utgangspunkt i at et eller flere mennesker har midler til å få gjennomført sin vilje, selv om andre skulle yte motstand. Det kan være med bakgrunn i oppfatninger om hvordan verden er eller burde være, eller det kan være at en har spesiell råderett over ressurser og handlingsmuligheter. Makten kan også opptre som potensial, hvor en gjennom trusler eller bruk av symboler (f. eks uniformer) ønsker å sikre sin posisjon. Gjennom lover og regler kan makten i institusjonaliseres og legitimeres gjennom lover og regler (Engelstad 1999). Makt kan også knyttes til hierarkiske samfunnsstrukturer som sedimenteres gjennom at de ulike klasser søker å opprettholde sin posisjon. I følge Bourdieu (ibid) skjer dette ved å hindre at andre får øket sin kapital (økonomisk-, kulturell- eller sosial kapital), noe som bidrar til reproduksjon av ulikhet i samfunnet. Foucault (ibid) knytter maktbegrepet til diskursen som blir preget av de ulike paradigmers gjeldende kunnskapssyn gjør at bestemte tolkninger eller oppfatninger har forrang, og gjør at andre meninger eller oppfatninger ikke slipper til.

Forsvarets organisasjonssystem er i stor grad bygd opp om symboler som for eksempel grader, ritualer, koder, språk og sjargong. De fleste av disse har et innhold som symboliserer eller skal representere makt og hierarki. Det preger daglig samhandling og kommunikasjons- og beslutningslinjer. Det er rimelig å anta at dette har betydning for hvordan styringskonsepter forstås og hvordan disse omsettes og iverksettes gjennom de ulike hierarkiske ledd i organisasjonen.

4 Diskusjon, vurdering og tolkning av funn

4.1 Innledning

Hovedhensikten med denne studien var å undersøke Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for utvikling av kompetansestrategi og tiltak. Kompetanseanalyse er en grunnleggende planaktivitet for å kunne drive kompetansestyring innenfor rammen de teorier og modeller som har vært styrende for utvikling av SPL og strategisk kompetansestyring i organisasjonen.

Det er derfor nødvendig å undersøke organisasjonens forståelse for de forutsetninger som ligger til grunn for de valgte rammeverk og vurdere ståsted og praksis i Forsvarets sett i forhold til dette.

Dokumentanalyse og intervju av personell som sitter i sentrale posisjoner innenfor personell- og kompetanseprosessen i Forsvaret er benyttet for å innhente data. Med utgangspunkt i de overordnede problemstillingene vil de empiriske funnene bli vurdert og tolket i lys av det teoretisk grunnlag presentert i kapittel 3.

4.2 Dokumentanalysen

Analysen er gjennomført ved å ta utgangspunkt i politiske og militære dokumenter, samt utredninger, prosjektrapporter, direktiver og fagspesifikke dokumenter som gir informasjon om temaet. Disse ble valgt ut med tanke på i hvilken grad de kan bidra med informasjon om forståelsen og utviklingen for SPL og kompetansestyring i Forsvaret.

Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret fra 1999 (FO 1999) er viet stor oppmerksomhet i dokumentanalysen. Forsvarets mål og hensikt med denne strategien ble i hovedsak ikke oppnådd. Men innholdet i strategien er allikevel relevant av flere grunner. For det første er både teorigrunnlag, modellbruk og begrepsbruk fortsatt aktuell både innenfor faglitteratur og praksis. For det andre har innholdet i disse dokumentene preget den videre utvikling og danner således et mønster for tenkningen rundt HRM og Strategisk kompetansestyring i Forsvaret i dag.

En oversikt over benyttede dokumenter er gitt i figur 12 nedenfor:

Dokumenter:

- FD (1997) - *Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996 – 2002.*
- St. meld. nr. 22 (1997-98). *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002.* FD.
- FO (1998a). *Rapport fra arbeidsgruppe "Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret".*
- FO (1998b). *Arbeidsgruppens innstilling til: Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002.*
- FO (1999). *Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret – direktiv for implementering.*
- FO (2000). *Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelse.*
- NIPA (2000). *Retningslinjer for NIPA.* FO.
- Statskonsult (2001). *Strategisk kompetanseutvikling.*
- FO (2002). *Fra Personellforvaltning til Strategisk Personalledelse/Human Resource Management (HRM).* (Argus prosjekt 2.4.4).
- FO (2002). *Beslutningsnotat nr 8/2002 – fra personellforvaltning til strategisk personalledelse i Forsvaret.*
- FO (2003). *Strategidokument for innføring av strategisk personalledelse i Forsvaret.*
- MFU (2003). *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003.*
- St.prp. nr. 42 (2003-2004). *Den videre omstillingen av Forsvaret i perioden 2005-2008.* FD.
- FO (2004). *Dette er HRM i Forsvaret. Sluttleveranse fra Forstudie HRM.*
- FST (2005a). *Sluttrapport fra Prosjekt for utvikling og implementering av organisasjon for HR (personell-), organisasjons- og økonomiforvaltning i FMO.*
- FST (2005b). *Videre utvikling av fagområdene HR, Organisasjon og Økonomi i perioden 2006 – 2008.* (Prosjektrapport).
- FSS (2005). *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret.*
- FSS (2006). *Anbefaling - utvikling og implementering av kompetansestyring i Forsvaret.*
- FPG (2006). *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn.* FSS.
- DIVØ (2006). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvarets militære organisasjon.* FSJ.
- HEL (2006). *Holdninger, etikk og ledelse. Dette gjelder deg. Handlingsplan for forsvarssektoren.* FD.
- PØS (2006). *Beslutningsstøttesystemer/Forvaltning: Registrering og rapportering av personelldata for Forsvaret.*
- St.prp. nr. 78 (2006 – 2007). *Om investeringer i Forsvaret.*
- PØS (2007). *Utfordringer ved strategisk personalledelse i 2007 og videre:* ved Johan Wroldsen, Dir Sj/PØS/P.
- FS 07 (2007). *Forsvarssjefens forsvarsstudie 2007. (Sluttrapport).* FSJ.
- NOU 2007:15. *Et styrket forsvar. Forsvarspolitisk utvalg (FPU).*
- DISKO (2008). *Utkast til direktiv for kompetansestyring i Forsvaret (DISKO).* Høringsutkast. PØS.

Figur 12: Oversikt over politiske og militære dokumenter som er brukt som grunnlag for dokumentanalysen.

4.2.1 Forsvarets forståelse av HRM, kompetansestyring og kompetanseanalyse (Problemstilling A og B)

Som det er redegjort for i teorigrunnlaget er det en rekke ulike tilnærminger til HRM og kompetansestyring. Hva som forstås og defineres inn under de ulike begrepene vil ha følger for den praksis som etableres på området. HRM er det overbyggende fagområdet for personell- og kompetanseprosessen i Forsvaret. Kompetansestyring må derfor studeres under denne overbygningen.

Det er en viss enighet i litteraturen om at HRM har inntatt en normativ posisjon for hvordan personalledelse bør utvikles og hvor mennesket med sin kompetanse blir sett på som den mest verdifulle ressursen (Legge 95; Løvland 98). Ledelse av denne ressursen blir derfor en avgjørende og sentral strategisk lederoppgave for å nå virksomhetens overordnede mål (Armstrong 2006; Lai 2004; Nordhaug 2004). Armstrongs definisjon av HRM følger denne tradisjonen og kan benyttes som et utgangspunkt for en vurdering av Forsvarets forståelse av fagområdet. Han definerer HRM som "A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objective" (Armstrong 2006 s. 2).

Forsvaret er underlagt politisk styring og det vil derfor være nødvendig å diskutere Forsvaret forståelse av HRM og kompetansestyring i relasjon til de politiske føringene utformet av Forsvarsdepartementet. Jeg vil videre følge de politiske føringene slik de fremkommer i Forsvarets interne dokumenter.

4.3 Innføring av SPL og strategisk kompetansestyring i Forsvaret - 1997

I St.meld. nr. 22 (1997- 98) *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002* svarte Regjeringen på Stortingets vedtak av 7. mai 1997 om at det skulle legges fram en melding for Stortinget "... der alle sider ved den kritiske personellsituasjonen i Forsvaret vert vurdert i ei overordna analyse, og der kortsiktige og langsiktige tiltak for å løyse desse utfordringane/problema vert fremja."(kap. 8)³⁷. i langtidsmeldingen ble det redegjort for personellsituasjonen og den personellpolitikk som departementet ønsket å legge til grunn i årene framover, blant annet for å demme opp for den økende tilfeldige avgangen av personell. Redegjørelsen tok utgangspunkt i Bjønnes-utvalgets³⁸ rapport som pekte på en rekke årsaker til

³⁷ Dokumentene er hentet på www.regjeringen.no. Ikke alle dokumenter er i et slikt format at sidehenvisning er mulig. For disse dokumenter må sitathenvisninger etc. gis som kapitellhenvisning.

³⁸ Bjønnes-utvalget var et internt partsammensatt utvalg som ble nedsatt med bakgrunn i at Forsvaret stadig mistet personell med høy kompetanse. De fikk i oppdrag å utarbeide forslag om hvordan Forsvaret burde møte utfordringene i et ekspansivt arbeidsmarked.

situasjonen og konkluderte med at Forsvaret måtte iverksette en helhetlig personellpolitisk innsats for å sikre organisasjonen nødvendig personell og kompetanse.

Departementet mente at utfordringene på den ene siden måtte vurderes ut fra et økende krav til spisskompetanse, kontinuitet og erfaring som følge av blant annet ny teknologi, nytt militært operasjonskonsept og omstilling av virksomheten, og på den andre siden den stadig økende konkurransen om arbeidskraft. Personellet ble vurdert til å være Forsvarets viktigste ressurs og politikken måtte derfor innrettes slik at kvalifisert personell ble værende i organisasjonen. I følge departementet måtte en god personell politikk bygge på "... personalets forståelse av virksomhetens utfordringer, mål og oppgaver; bevisst utvikling og bruk av personalet; utøvelse av tidsmessig lederskap; og gode arbeidsbetingelser og et godt arbeidsmiljø." (kap. 8.) Man så derfor behov for å utvikle en helhetlig personellpolitikk basert på en tidsriktig ledelsesfilosofi, og departementet mente at Strategisk personalledelse var et nøkkelbegrep i denne sammenheng (kap. 8.1). Departementet rapporterte at FO hadde startet arbeidet med å utforme en ny personalstrategi som skulle tuftes på Forsvarets verdigrunnlag og bestå av strategiske planer for karriere og belønning, kompetanse, familiepolitikk, ledelse og helse, miljø og sikkerhet.

Departementets syn på ledelse av den menneskelige ressurs som fremkom gjennom langtidsmeldingen er i tråd med både normative definisjoner av HRM (Armstrong 2006) og de kjennetegn som preger normative modeller for HRM (Legge 95; Løvland 98; Storey 89; Nordhaug 2002). I litteraturen gjøres det som nevnt (supra kap. 3.3.1) en distinksjon mellom en *myk* og en *hard* tilnærming til HRM. I motsetning til den harde tilnærmingen som ser på ledelse av den menneskelige ressurs som kvantitative og kalkulerbare strategiske aspekter på samme rasjonelle måte som materielle og økonomiske faktorer, vektlegger den myke varianten i større grad medarbeidernes kompetanse og engasjement som bidrag til måloppnåelse, noe vi og finner igjen i departementets beskrivelser. Begge tilnærmingene vektlegger imidlertid integrasjon med overordnet strategiutvikling som en distinkt forskjell på HRM og tradisjonell personalledelse (Storey 1989). Dette forholdet var relativt svakt formulert i departementets redegjørelse. Ved å benytte Storey's modell (supra fig. 3 s. 25) kan de to ulike tilnærmingene til HRM og grad av strategisk integrasjon vurderes langs to kontinuum. Departementets beskrivelse fremstår da å være i samsvar med myk HRM, men selv om man benyttet begrepet Strategisk personalledelse og uttalte at det skulle utarbeides en overordnet personellstrategi i tråd med overordnede og helhetlige mål fremstår den strategiske integrasjonen som svak. Dette skyldes i hovedsak manglende beskrivelser angående topplederforankring og personalfunksjonens integrasjon med det øvrige strategiske områdene i tilknytning til styring av virksomheten, og gjør at synet på

HRM på den tiden fremsto mer i tråd med tradisjonell Personaladministrasjon slik Nordhaug (2002) beskriver det i sine karakteristikker av nivåer på personalledelse (supra fig. 4 s. 26).

Under tiltak for å dekke organisasjonens krav til kompetanse viste en til *Forsvardepartementets overordnede strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996 – 2002* (FD 1997). I dette strategidokumentet beskrev man kompetanseutvikling som en del av virksomhetens helhetlige personellpolitikk og hevdet at kompetanseutvikling måtte forankres i virksomhetens overordnede mål og oppgaver, integreres i virksomhetsplanleggingen og underlegges krav om mål- og resultatstyring. Dette ville kreve personellplanleggingssystemer som var integrert med øvrige styrings- og ledelsessystemer i Forsvaret. Departementet la vekt på at toppledelsen måtte være synlig i både i plan- og oppfølgingsarbeidet, og at planer for kompetanseutvikling måtte forankres hos ledelsen. Departementets målsetning var at Forsvaret innen utgangen av langtidsperioden skulle ha kartlagt virksomhetens kompetansebehov, utarbeidet en strategisk plan for kompetanseutvikling for alle personellkategorier, utarbeidet en samordnet plan for prioritering, valg av virkemidler og tiltak for kompetanseutvikling og innarbeidet dette i virksomhetsplanleggingen.

Sett opp i mot departementets beskrivelse av SPL i St. meld. nr 22 (1997-98) har denne strategiplanen for kompetanseutvikling et sterkere fokus på integrasjon med de øvrige planprosesser og hvor toppledelsens involvering i prosessen vektlegges. Noe som er avgjørende for at arbeidet med kompetanse skal kunne betraktes som reelt strategisk (Nordhaug 2002; Lai 2004; Armstrong 2006). Begrepet kompetanseutvikling ble benyttet, men slik prosessen ble beskrevet kan en tolke at begrepet hadde det samme meningsinnhold som det vi legger i begrepet *kompetansestyring* i dag og som Forsvaret innførte gjennom *Konsept for kompetansestyring* (FSS 2005). Denne tolkningen forsterkes av følgende utsagn: ”Etter departementets vurdering bør styring av kompetanse omfatte kartlegging av behov, planlegging, anskaffelse, utvikling og utnyttelse av kompetanse”. (FD 1997 s. 4), og er elementer som er gjenkjennbar fra både Nordhaug (1993, 2002) og Lai (1997, 2004) sine generiske modeller for kompetansestyring. Det er også helt i samsvar med HR-verdikjede som Forsvaret innførte som beskrivelse på personellprosessene gjennom HR, Org & Ø prosjektet i 2005 (FST 2005a).

Departementet egen rolle i det videre arbeid vil være ”... å stille resultatkrav til kompetanse og utvikling av kompetanse ... for å kunne bruke kompetanse som styringsfaktor.” (FD 1997 s. 4). Videre skal departementet ”... være pådriver og søke å inspirere til metodeutvikling innen kompetanseutvikling.” (ibid s. 3).

Oppsummert hovedfunn – Innføring av SPL og strategisk kompetansestyring i Forsvaret

FD la altså allerede i 1997 føringer for innføring av SPL og strategisk kompetansestyring i Forsvaret. Med bakgrunn i en økende tilfeldig avgang av personell så man behovet for en moderne ledelsesfilosofi og en helhetlig personellstrategi for å sikre at kvalifisert personell ble værende i organisasjonen. SPL var svaret. Ved å sammenlikne departementets beskrivelser med normative definisjoner og modeller for SPL/HRM (Storey 89; Nordhaug 2002) finner jeg at departementets syn fremstår mer i tråd med tradisjonell personalledelse (Nordhaug 2002). Dette grunnet manglende beskrivelser angående topplerforankring og personalfunksjonens integrasjon med øvrig strategiutvikling i organisasjonen.

4.4 Implementering av Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret - 1999

FO videreførte dette initiativet gjennom utarbeidelse og implementering av *Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret* (FO 1999). Forarbeidet³⁹ til strategien, som ble gjennomført i FO i perioden 1996 – 1999, er i denne sammenheng av særlig interesse. Det representerer et omfattende og detaljert arbeid, hvor beskrivelsen av *kompetanseutvikling* i hovedsak er i samsvar med Linda Lais generiske modell for kompetansestyring (supra fig. 1 s. 13) som er grunnlaget i denne studien, og bekreftes eksplisitt i Statskonsult (2001) sin rapport om erfaringer med kompetanseutvikling i staten. Linda Lai sin teori og modell danner også plattform for Statskonsult sine anbefalinger i det statlige kompetanseutviklingsarbeidet (ibid). Strategien er videre viktig da den etablerer et mønster for den videre utvikling av arbeidet med kompetanse i Forsvaret på en rekke områder. Det forhold at Forsvaret ikke oppnådde hensikt og mål med strategien er likeledes en erfaring som bør representere læring i organisasjonen⁴⁰.

Implementering av strategien (FO 1999) ga retningslinjer for gjennomføring av kompetanseutvikling på sentralt og lokalt nivå, og ble gitt i direktivs form fra FO/P i juni 1999. I direktivet ble kompetanseutvikling beskrevet som et av satsingsområdene under personellpolitikken og man definerte det til å være "... et strategisk virkemiddel for at Forsvaret skal være i stand til å utføre pålagte oppgaver...((og))... ivareta Forsvarets behov for kompetanse på kort og lang sikt."(ibid s. 1).

³⁹ Forarbeidene må ses i sammenheng med Regjeringens satsing på kompetanse gjennom statens personal- og ledelsespolitikk. Grunnlagsdokumenter som inngår i forarbeidet inkluderer derfor NOUer, *Strategisk plan for kompetanseutvikling i Staten 1995-97* (AD), *Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996 – 2002* (FD 1997), *Rapport fra arbeidsgruppe Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret* (FO 1998a) og *Arbeidsgruppens innstilling til: Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998 – 2002* (FO 1998b).

⁴⁰ Forsvaret skal være en lærende organisasjon hvor transformasjon vektlegges. En *lærende organisasjon* kjennetegnes av at en "... stadig øker sin evne til å skape resultater de virkelig ønsker å oppnå..." og *transformasjon* betyr omdannelse eller kvalitativ endring som i faglitteraturen likestilles med dobbeltkretslæring (FPG 2006 s. 47ff).

Sentralt nivå fikk ansvar for å analysere de oppgaver som ble definert fra politisk nivå, og hvor en skulle utlede hvilke funksjoner som var nødvendig for å løse oppgavene. Personellstaben ble gitt ansvaret for å utforme en overordnet kompetansestrategi og samordne tiltak på tvers av forsvarsgrenene, med vekt på kritisk kompetanse. De ble også tillagt oppgaven med å følge opp tiltak som var gitt spesiell prioritet, blant annet videreutvikling av prognose- og beslutningsstøtteverktøy for kompetanseutvikling. Lokal sjef fikk et selvstendig ansvar for å implementere konseptet i organisasjonen, etablere og gjennomføre kompetanseanalyse, utarbeide kompetanseplaner på individ- og avdelingsnivå og iverksette kompetansetiltak, herunder ansvar for å knytte kompetanseplanene opp mot styringsdialogen slik at ressursbehovet ble synliggjort. Konseptet skulle være innført ved alle enheter innen utgangen av år 2000.

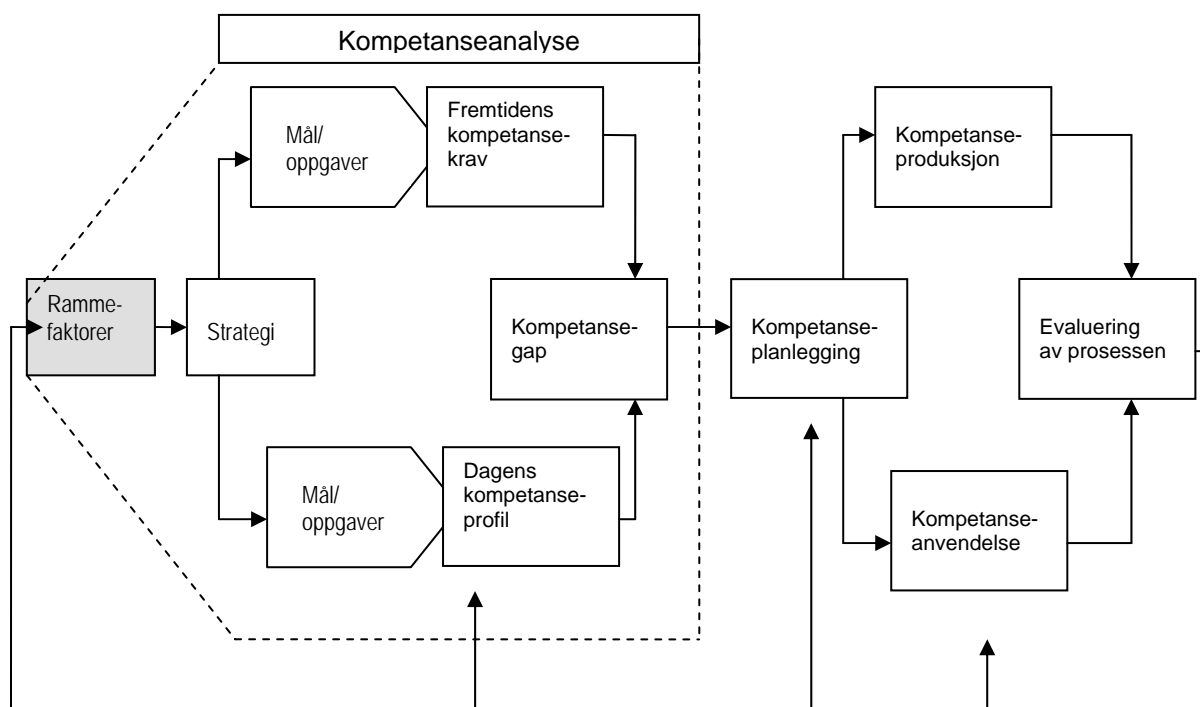
Oppsummert hovedfunn – Forarbeide til strategien; Arbeidsgruppen syn på kompetanseutviklingsstrategien

FO utarbeidet og implementerte *Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret* (FO 1999), hvor jeg finner at beskrivelsen av *kompetanseutvikling* er synonymt med *strategisk kompetansestyring* i henhold til Lais (2004) teori.

4.5 Forarbeide til strategien - Arbeidsgruppens syn på kompetanseutviklingsprosessen

I AG forslag (FO 1998ab) til strategisk plan presenterte man en overordnet modell for kompetanseutviklingsprosessen. Modellen ble beskrevet som "... en dynamisk og kontinuerlig prosess som skal sikre at Forsvaret besitter, anvender og utvikler den kompetanse som kreves for å nå mål og utføre oppgaver som er gitt i fred og krig." (FO 1998b kap. 3 s. 21). Med utgangspunkt i rammefaktorer og overordnet strategi skulle kompetansekravene analyseres. Dette skulle videre sammenstilles med den kompetanse som fantes i organisasjonen. Det ville da fremkomme et kompetansegap som ville være grunnlaget for å planlegge tiltak for kompetanseproduksjon eller kompetanseanvendelse. I produksjonsbegrepet inkluderte man både tiltak for utvikling eller rekruttering.

Modellen er gjengitt i figur 13 nedenfor:



Figur 13: Modell for kompetanseutviklingsprosessen (FO 1998b s. 7).

Denne modellen har elementer både fra Nordhaug (1993) sin kompetansekjede og fra Linda Lai (1997) sin modell for kompetansestyring. Lai sin modell har visualisert behovet for kobling til overordnet virksomhetsstrategi i sin modell, mens Nordhaug beskriver dette i tilknytning til sin kompetansekjede.

Kompetanseanalyse ble beskrevet som det grunnleggende element i prosessen og skulle gjennomføres på alle nivå i organisasjonen. Analysen skulle gjøre det mulig for Forsvaret å forutsi sitt kompetansebehov i et helhetsperspektiv og i en langsiktig plansyklus for å kunne løse sine oppgaver. For å oppnå en slik evne ville man være avhengig av et system med rutiner som kunne synliggjøre de totale kompetansekrav som ville være et resultat av de oppgaver Forsvaret skulle løse på kort og lengre sikt, et system som sørget for en enhetlig og sammenfattet kartlegging av eksisterende kompetanse i organisasjonen og et system for å analysere gapet mellom Forsvarets krav til kompetanse og eksisterende kompetanse. I AGs innstilling ble det presisert at en felles metodikk for kompetanseanalyse måtte defineres, og at kunnskap om kompetanseplanlegging og kompetanseanalyse måtte vektlegges i lederutvikling og utdanningssammenheng. Det var videre viktig at de overordnede styringsrutiner, prosesser og verktøy som skulle benyttes for å planlegge og fremskaffe strukturen også kunne inkludere og fange opp kompetansekonskvensen ved virksomheten. Kompetanseutviklingsprosessen måtte derfor kobles opp mot de øvrige planverktøy i organisasjonen og styringen av kompetanse måtte underlegges Forsvarets styringskonsept. Selve gjennomføringen av kompetanseanalyse og

utvikling av lokale kompetanseplaner ble tillagt linjen. Den sentrale styringen skulle baseres på avviksrapportering fra de underliggende ledd. Informasjonen som ville fremkomme gjennom prosessen måtte deretter sammenstilles med de til enhver tids gjeldende rammefaktorer og skape grunnlag for strategiske intervensjoner.

Oppsummert - Implementeringsdirektivet

Denne prosessbeskrivelsen er i hovedsak i tråd med Linda Lais generiske modell for kompetansestyring (supra fig. 1 s. 13), noe som bekreftes eksplisitt i Statskonsult sin rapport om erfaringer med kompetanseutvikling i staten (Statskonsult 2001). Hennes teorier dannet også grunnlaget for Statskonsult sine anbefalinger i det statlige kompetanseutviklingsarbeidet.

4.6 Implementeringsdirektivet avviker fra arbeidsgruppens innstilling

Arbeidsgruppens innstilling ble i hovedsak videreført gjennom implementeringsdirektivet, med noen avvik. De avvik som kommenteres ble av AG pekt på som vesentlig for en vellykket prosess. Modellen for kompetanseutviklingsprosessen ble noe redusert og mistet sin visualisering av den strategiske forankringen. Denne forankringen kom allikevel til syne gjennom ansvar og myndighetsbeskrivelsen, men da knyttet til det øverste nivå i den hierarkiske styringsstrukturen. Den totale sammenheng som AG visualiserte og la vekt på for en utvidet forståelse av den enkelte aktørs rolle i helheten ble dermed mer utydelig. Verken AGs anbefaling om utvikling av kompetanse i tilknytning til prosessen, eller en felles metodikk for kompetanseanalyse ble videreført. FO (1999) skrev imidlertid i sitt følgeskriv at det ble arbeidet med en videreføring av FIS/P som sentralt kompetanseutviklingsverktøy. I påvente av dette kunne skjemaer og oversikter i kompetanseplanleggingen "... enkelt utvikles ved hjelp av vanlige kontorstøttefunksjoner...". (FO 1999). Denne uttalelsen er en illustrasjon på at man på overordnet stabsnivå ikke hadde forståelse for kompleksiteten i et slikt analyse- og kartleggingsarbeid.

Det ble av AG også pekt på behovet for opprettelse av kommunikasjonskanaler og koordineringsfora for å sørge for en helhetlig forståelse og gjennomføring av prosessen. AG skrev følgende: "Veldig mye fokus omkring kompetanseutvikling er rettet mot den produksjon som foregår ved Forsvarets skoler. Mindre oppmerksomhet er viet avklaring av hvilken kompetanse som kreves, hvordan kompetanse blir anvendt, eller sammenhengene i en slik prosess. Det mest synlige resultatet av manglende felles forståelse, er at styringen blir mangelfull." (FO 1998a). Man anbefalte derfor en utvikling av den gjeldende rådstruktur⁴¹ for

⁴¹ Rådstruktur for nivådannende utdanning (BS, KS) gitt i TFF kl 4 – *Utdanning av befal*.

Forsvarets utdanning til også å inkludere andre aktører som ville være viktig i den totale prosessen, blant annet for å forbedre kommunikasjon mellom fagmyndighet som hadde ansvaret for å definere og utarbeide krav til stilling, funksjon og opplæring innen sitt område og utførende ledd i linjen. Denne anbefalingen ble ikke realisert i den endelige strategien, men det ble påpekt at en forutsetning for en vellykket kompetanseutviklingsprosess ville kreve "...en utstrakt kommunikasjon mellom nivåer, innenfor det enkelte nivå og i hver enkelt enhet."(FO 1999). Arbeidsgruppen hadde videre uttalt at forhold tilknyttet kompetanseutvikling var lite synlig i Forsvarets styringsdokumenter⁴². For å bedre ivareta en helhetlig sentral styring av prosessen anbefalte man derfor at personellstaben skulle gi ut et eget styringsdokument⁴³. Dette måtte videre innarbeides i de overliggende styringsdokumentene, da grenstabene hadde uttrykt skepsis mot å motta føringer på annen måte. Man viste videre til en rekke prinsipielle direktiver og retningslinjer for personell- og kompetanseforvaltningen som ble oppfattet som festtaler av de ansatte, da de ikke ble fulgt opp fra avsender eller ledelse for øvrig (FO 1998a). Samtlige av disse avvikene som registreres mellom utvikling av strategi og implementering kan diskuteres i lys av den hierarkiske organisasjonsstrukturen, både ift stab – linje organiseringen, men også knyttet til faglinje og kommandolinje. Avvikene som er påpekt illustrerer hvordan styringsstrukturen legger føringer for eller hindringer i veien for en rekke prosesser og kan se ut til å ha påvirket den ønskede utvikling av kompetansestyring i organisasjonen.

Oppsummert hovedfunn – Implementeringsdirektivet avviker fra arbeidsgruppens innstilling

Flere forhold som arbeidsgruppen hadde pekt på som vesentlig for en vellykket prosess ble ikke implementert gjennom direktivet. Dette var forhold som hadde sitt utgangspunkt i den teori som lå til grunn for AGs arbeid (Lai 1997; Nordhaug 1998).

4.7 Erfaringer fra implementering

Statskonsult (2001) sin erfaringsrapport for implementering av kompetanseutvikling i staten bygget på casestudier fra ulike statlige virksomheter, blant annet fra Forsvarets sentrale satsing på kompetanseutvikling. Her registrerte man stor variasjoner avdelingene imellom med hensyn til implementering og fremdrift i arbeidet ved de ulike avdelingene. I Casebeskrivelsen⁴⁴ uttalte avdelingen at FO hadde etablert grunnlaget for strategisk kompetanseutvikling, men at det var opp til den operative ledelsen å møte virkeligheten og mestre hverdagen. Det var liten eller ingen

⁴² DOK 1 og 2.

⁴³ DOK 3/P.

⁴⁴ Casebeskrivelsen er fra én avdeling som er anonymisert etter ledelsens ønsker.

oppfølging fra avsender og det ble ikke øvet press fra FO om å følge opp. I en ellers hektisk hverdag kan kompetansearbeidet lett bli en salderingspost. Videre uttalte avdelingen at organisasjonen som helhet og den enkelte avdeling ble prisgitt noen ildsjeler som satte seg fore å løse oppgaven. Det beskrives som spesielt utfordrende å gjennomføre kompetanseplanleggingen og definere kriterier for kompetanse. Ved denne avdelingen hadde sjefen selv utformet en analysestruktur for arbeidet, men mente at arbeidet var vanskelig da han ikke kjente kravene for bemanning i ny organisasjon.

Statskonsult kommenterte i sin analyse at det var identifisert sentrale utfordringer i tilknytning til ansvar og oppfølging, metoder for kompetansekartlegging, omstilling og nedbemanning. I forbindelse med den pågående omstillingen påpekte man viktigheten av å se kompetansestyring og nedbemanning i sammenheng. Dette forholdet er senere kommentert gjennom St. prp. nr 78 (2006 – 2007) som avdekket at en manglende informasjon om hvilke kompetanse Forsvaret hadde behov for i kombinasjon med en for rask nedbemanning, la press på den enkelte sjef i forhold til å nå de pålagte ÅV- målene. Dette medførte at Forsvaret mistet kritisk kompetanse som det har vist seg vanskelig å reetablere.

Det arbeid som ble gjennomført av arbeidsgruppen i perioden 1996-97 er et meget omfattende og veldokumentert arbeid. Det tok for seg en rekke av de sentrale forutsetninger som i teorien er beskrevet som suksessfaktorer eller fallgruver i tilknytning til satsing på kompetanse. Det inkluderte alle nivå i organisasjonen og man la vekt på å beskrive samarbeidsformer i både horisontalt og vertikalt. Her pekte man på hvordan kommandolinjen gjennom den hierarkiske organisasjonsstrukturen hemmet utøvelse av det faglige ansvaret som personellstaben var pålagt, og at en måtte finne løsninger på disse forhold slik at den faglige oppfølging skulle kunne fungere.

Et annet poeng i sammenheng med FD og FOs fokus på kompetanse og kompetanseutvikling må ses på bakgrunn av den statlige satsingen på kompetanse i perioden og hvor kompetanseutvikling var pekt ut som et hovedinnsatsområde innenfor Regjeringens Personal- og ledelsespolitikk. Med andre ord kan en tolke at de igangsatte initiativer ikke nødvendigvis var en følge av en intern prosess i FD og Forsvaret hvor behovet for økt styring av kompetanse var erkjent, men i større grad med bakgrunn i eksternt påtrykk. Manglende modenhet i organisasjonen med tanke på kultur, kunnskap og kompetanse om kompetanse kan være en forklaring til at initiativene ikke tok effekt.

Strategidokumentet gir heller ikke noen overordnede føringer for hvilket strategisk fokus en har i kompetansestrategien og som vil være retningsgivende for de lokale ledd i utvikling av tiltak for å sikre nødvendig kompetanse. Implisitt ser en konturer av en blanding mellom investeringsstrategi og en involveringsstrategi hvor det strategiske fokus vil være på kvalitet og innovasjon slik Lai (2004) presenterer i sin modell over ulike tilnærminger til en kompetansestrategi (supra tabell 1 s. 30). Men siden strategien implementeres uten at det er utformet en helhetlig personellstrategi vil det være opp til den enkelte leder sitt syn og en vil kunne resultere i at det utvikler seg ulike syn i de utøvende ledd som har fått ansvaret.

Oppsummert hovedfunn – Erfaringer fra implementeringen

Strategien ble implementert uten at det var utformet en helhetlig personellstrategi og det var liten eller ingen oppfølging fra avsender. Dette medførte at implementeringen ble prisgitt lokale ledere og at det utviklet seg ulike syn i de utøvende ledd som hadde fått ansvaret. Det var også store forskjeller på fremdriften i arbeidet avdelingene imellom. Dette forholdet bekreftes av Statskonsult (2001) sin erfaringsrapport.

4.8 Kompetansebegrepet – en kilde til forvirring

I forarbeidene (FO 1998ab) til utvikling av en strategi for kompetanseutvikling uttrykte arbeidsgruppen (AG) at en grunnleggende forutsetning for en slik strategisk plan var at det eksisterer en felles forståelse organisasjonen for hva en mente med *kompetanse* og *kompetanseutvikling*, dette for å sikre et effektivt kommunikasjonsgrunnlag i utdannings- og utviklingssammenheng. Dette påpekes også i litteraturen (Lai 2004; Nordhaug 2004; Skjerve & Torgersen 2007). I AGs drøfting av kompetansebegrepet ble det lagt vekt på at begrepet skulle være styrende for alle faser av kompetanseutviklingsprosessen. Realkompetansebegrepet som ble benyttet i Forsvaret ble ansett å ikke være tilstrekkelig fordi det kun ga informasjon om hvordan kompetanse ble ervervet, og lite om hvordan individet evnet å omsette dette i faktisk handling. AG valgte derfor å anbefale en utvidet beskrivelse av kompetanse gjennom *handlingskompetansemodellen*⁴⁵ som i sterkere grad ville kunne fange opp andre kompetanseformer eller elementer i tillegg til de rent faglige kunnskaper og ferdigheter individet er i besittelse av. *Handlingskompetanse* ble beskrevet som *individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og å mål*. Den videre operasjonalisering som ble gjort beskriver ulike kompetanseformer eller elementer, hvor hvert element er beskrevet med et sett av kriterier og tilhørende normbeskrivelse. Denne tenkningen finner vi i Competence Based Training -

⁴⁵ Læringskompetanse; Metodekompetanse; Strategisk kompetanse; Fagkompetanse; Sosial kompetanse.

tradisjonen (Burke 1989) og som også preger det Europeiske arbeidet med utvikling av en felles kompetansetypologi for beskrivelse av kompetanse ervervet gjennom ikke formell utdanning og erfaring (Winterton et al. 2005). I forarbeidene til det endelige direktivet formulerte man seg på en slik måte at det kunne tolkes dit hen at en ikke ønsket å videreføre begrepet realkompetanse. I det endelige direktivet ble allikevel realkompetansebegrepet videreført, men her ble følgende formulering benyttet; ”Forsvaret bruker to kompetansebegreper; ved *tilsetting i stilling eller høyere grad* brukes realkompetanse som representerer den enkeltes formalkompetanse, tjenesteerfaring og dyktighet. Ved *kompetanseutvikling* legges handlingskompetanse -begrepet til grunn.” (FO 1999 s. 5). Både AGs og direktivets formulering ga grobunn for misforståelser og feiloppfatninger som forplantet seg videre. Det er sjelden slik at en kan begrense seg til ett eller to begreper når man snakker om kompetanse. Man kan derimot etablere én definisjon som kan fungere som forankring for de utledete begreper og begrepssammensetninger som er nødvendig for å beskrive kompetanse i ulike sammenhenger. Det er også i henhold til faglitteraturen hvor en sier at kompetanse er et komplekst og sammensatt begrep som benyttes forskjellig i ulike sammenhenger (Lai 2004; Nordhaug 2004), og derfor krever en definisjon som utgangspunkt for effektiv dialog. I Forsvaret har det derimot i praksis etablert seg en oppfatning om at Forsvaret definerer begrepet *kompetanse* gjennom *handlingskompetansebegrepet* og kommer blant annet til uttrykk i *Konsept for kompetansestyring* (FSS 2005) som eksplisitt har denne forståelsen. Feiltolkningen har forplantet seg i organisasjonen og skapt en rekke problemer i arbeidet med innføring av kompetansestyring da handlingskompetansebegrepet alene ikke er egnet som grunnlag for kompetansearbeidet i organisasjonen. Dette er fordi Handlingskompetansemodellen er en generisk operasjonalisering av ulike *former* (se undervedlegg 2.1 og 2.2) for kompetanse som uavhengig av nivå, kan nyttes for å beskrive hva individet må besitte av faktiske kunnskaper, ferdigheter og holdninger for å utføre spesiell oppgaver eller funksjoner. Dette er altså en teoretisk dekomponering av de komponentene *kompetanse* består av slik at det skapes nyttige begreper for de ulike sammenhenger kompetansebegrepet kommer til anvendelse, for eksempel i utvikling av individet sett opp i mot en spesifikk oppgave eller funksjon. Det finnes et uttall av definisjoner i litteraturen basert på ulike kunnskapssyn eller tradisjoner, allikevel er det en viss enighet om at kunnskaper (å vite og vite hvordan), ferdigheter (å kunne utføre) og evner (relativt stabile egenskaper eller trekk ved personen) utgjør kjernekomponenter i kompetanse på individnivå (Craig 1987; Sternberg og Kolligian 1990; Gullichsen 1992; Nordhaug 1993; von Krogh og Roos 1996 (sek.ref Lai 2004). Lai (2004) inkluderer også holdninger i sin definisjon noe som må ses i sammenheng med at hennes definisjon er handlingsrettet. Når det gjelder

Forsvarets bruk av kompetansebegreper er dette forsøkt ryddet opp i gjennom Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG). Her beskrives kompetanse som; ”Evne og vilje til å anvende kunnskaper, holdninger og ferdigheter og derigjennom mestre å handle tilfredsstillende både alene og sammen med andre” (FPG 2006). FPG viderefører også begrepet handlingskompetanse som er nyttig for å kunne beskrive mål for praksisbundet kompetanse. Både denne grunnleggende definisjonen av kompetanse og den videre operasjonalisering er i tråd den holistiske tilnærmingen en finner innenfor nyere teoriutvikling på området, og som ser ut til å danne et utgangspunkt for utvikling av en felles kompetansetypologi i det Europeiske utdanningssamarbeidet (Winterton et al. 2005). Her legger man stor vekt på at kompetansebegrepet og en tilhørende typologi må kunne nyttes til å beskrive læringsutbytte også for uformell kompetanse (tilegnet gjennom arbeidserfaring etc.), gitt den økende arbeids- og utdanningsmobiliteten over landegrensene som øker behovet for en felles standard. Denne situasjonen gjør seg også gjeldende for Forsvaret, hvor et økende internasjonalt engasjement, ikke bare gjennom operasjoner, men også gjennom fellesløsninger innefor utdanning, materiellanskaffelser, FoU prosjekter etc. gjør det formålstjenelig å utvikle et begrepsapparat for beskrivelse av kompetanse som er i samsvar med våre nærmeste samarbeidspartnere. Den teoretiske og faglige debatten angående kompetansebegrepet har som vist også praktiske implikasjoner og det kan synes som om dybdekompetanse på dette fagområdet er utilstrekkelig i Forsvaret. Eller det kan være slik at vi besitter den kompetanse som må til men at faget ikke får tilstrekkelig gjennomslagskraft eller blir benyttet av ulike årsaker. Denne diskusjonen vil jeg komme tilbake til i neste kapittel.

Oppsummert hovedfunn – Kompetansebegrepet – En kilde til forvirring

Teorien forutsetter at det må eksistere en felles grunndefinisjon i organisasjonen for hva en legger i kompetansebegrepet, dette for å ha et felles utgangspunkt for det videre arbeidet. Jeg finner ikke at Forsvaret har etablert en slik entydig grunndefinisjon i sine dokumenter. Det kan synes som om at dybdekompetansen på dette fagområdet er utilstrekkelig i Forsvaret og at dette fører til en uklar begrepsbruk i forhold knyttet til kompetansearbeidet. Andre funn kan tyde på at vi faktisk sitter på den nødvendige kompetanse som kreves, men at faget ikke får tilstrekkelig gjennomslagskraft eller forblir ubenyttet av ulike årsaker.

4.9 SPL og strategisk kompetansestyring - et nytt forsøk 2002 - 2008

I beslutningsnotat nr 8/2002 (FO 2002b) besluttet Forsvaret en overgang fra personellforvaltning til SPL. (FO 2002b). Denne beslutningen ble tatt på bakgrunn av *Rapport fra Argus Prosjekt*

2.4.4 (FO 2002a) hvor personellforvaltningen i Forsvaret ble utredet. Her fant man at ”innsatsen på analyseelementene organisasjon, prosesser, kultur og kompetanse og IT hadde skjedd med for lite fokus på felles overordnet målsetting og helhetlig koordinering” (FO 2002b), og det ble påpekt at personellforvaltningen hadde vesentlige mangler i forhold til konkrete og operasjonelle målsettinger. En sammenlikning med andre virksomheter i offentlig og privat sektor viste at Forsvaret hadde et stort forbedringspotensial og det ble oppfattet som avgjørende at arbeidet ble styrket. Gjennom *Strategidokument for innføring av strategisk personalledelse i Forsvaret* (FO 2003) ble målsetningene for det videre arbeid etablert. For å beskrive SPL benyttet man Nordhaugs modell (fig 4 s. 26) som illustrerer forskjellen mellom tradisjonell forvaltning og SPL, ble definert til ”En systematisk, langsiktig planlegging, belønning og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser ut fra overordnede mål og strategier” (FO 2003). Videre beskrives det at innføringen av SPL vil forankre personelldimensjonen på strategisk nivå og gi en bedre logikk innenfor personalområdet. Med utgangspunkt i effektkjedebetraktninger illustrerer man hvordan SPL kan settes inn i et overordnet perspektiv og etablere sammenheng mellom de ressurser som settes inn i en virksomhet og de målsetninger som skal oppnås. Tankegangen er i samsvar med den sirkulære tankegangen i mål- og resultatstyring og som ligger til grunn for Forsvarets styringskonsept (FOSS) og er nærmere beskrevet i *Direktiv for virksomhetsstyring og økonomistyring i Forsvaret* (DIVØ 2006). Kjeden beskrives ved å ta utgangspunkt i de effekter som skal oppnås. For å oppnå den besluttede effekt må det produseres resultater som skapes gjennom aktiviteter. Dette er igjen avhengig av at det settes inn ressurser. Prosessen kan illustreres gjennom modellen (fig. 14) under:



Figur 14: Prosesser – Effektkjeden på overordnet nivå (FO 2003)

Videre beskrives det at hovedprosessen innen personellområdet vil dreie seg om det langsiktige grunnlaget for å identifisere kompetansebehov hos personellet i strukturelementene. Med utgangspunkt i denne prosessen kan det videre utledes delprosesser og aktiviteter innen personellområdet. Med henvisning til FSJs beslutningsnotat nr 8/2002 (FO 2002b) hvor det ble gitt oppdrag om innføring av SPL som del av felles integrert forvaltningssystem (FIF), understrekes det at teknisk understøttelse er et verktøy for utøvelse og ikke et mål i seg selv. Det forutsettes at en HR-modul i FIF ikke vil kunne realiseres før tidligst i 2006 men at det likevel vil være kritisk for SPL at man initierer prosessen så raskt som mulig (FO 2003). I det langsiktige perspektiv som defineres til utgangen av 2006 forutsetter man at personellområdet er integrert som en del av Forsvarets strategiske prosesser slik at strukturelementene tilføres personell med riktig kompetanse. En ny sentralisert personellorganisasjon skal være etablert, inkludert prosesser for bemanning, kompetanseutvikling og karriereutvikling. Og det forutsettes at det skjer en kontinuerlig videreutvikling og aktiv anvendelse av Forsvarets personellpolitikk med tilhørende strategier (ibid). I strategidokumentet uttaler man at det ved innføring av SPL "trolig vil være nødvendig å rekruttere mer profesjonell HR-kompetanse" (ibid s. 6), men mener at dette kan oppnås ved en sterkere fokusering på kompetanseheving innenfor SPL i utdanningen av Forsvarets personell, både ved militære og sivile skoler. Det påpekes at kompetanseutvikling bør påbegynnes snarest, slik at bedret kompetanse kan være på plass ved innføring av HR-modulen i FIF.

Det videre utvikling av HRM og kompetansestyring i organisasjonen er dokumentert gjennom:

- *Dette er HRM i Forsvaret. Sluttleveranse fra Forstudie HRM.* (FST 2004)
- *Sluttrapport fra Prosjekt for utvikling og implementering av organisasjon for HR (personell-), organisasjons- og økonomiforvaltning i FMO.* (FST 2005a).
- *Videre utvikling av fagområdene HR, Organisasjon og Økonomi i perioden 2006 – 2008.* (FST 2005b)
- *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret.* (FSS 2005)
- *Anbefaling - utvikling og implementering av kompetansestyring i Forsvaret.* (FSS 2006).

I dokumentet *Videre utvikling av fagområdene HR, Organisasjon og Økonomi i perioden 2006 – 2008.* (FST 2005b) gis det en beskrivelse av utviklingen mellom år 2000 og 2006 og man trekker frem forhold som har preget og vært styrende for arbeidet som er gjennomført. Her skriver man

at beslutningene fra 2002/ 2003 hadde gitt lite konkrete resultater da det hadde vært oppfattet uklart hva Forsvaret ønsket å oppnå med å utvikle personelloområdet i en mer strategisk retning. I det videre samler man de føringer og målsetninger som har vært presentert og som man etter et omforent mandat (mellom FD, POD, Program Argus og Program Golf) bygger det videre arbeid på. Dette er blant annet målsettingen om å dreie ressursbruk fra fokus på administrasjon til fokus på strategi og rådgivning. Den ønskede utvikling er illustrert i fig 15.

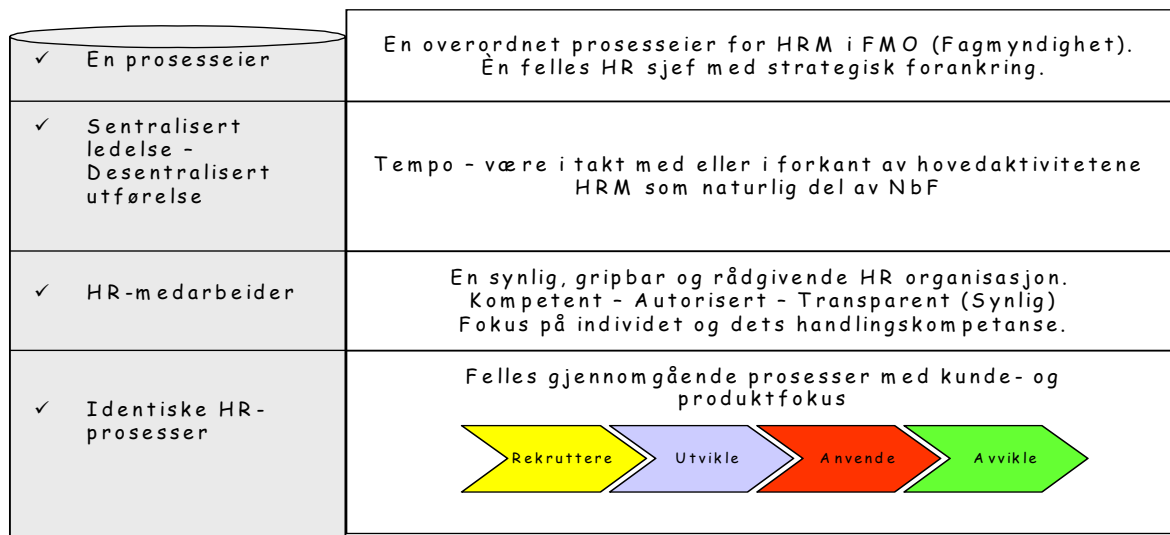


Figur 15: Utvikling/transformasjon av HRM i Forsvaret (FST 2005b.)

Det ble også lagt vekt på målbildet til FIF HR. Det var:

- ”Forsvaret utøver HRM som bidrar til et kompetent og fleksibelt Forsvar.”
- Personalstrategiene er fullt integrert med øvrig strategiutvikling i Forsvaret.
- Forsvaret er en attraktiv virksomhet som i rett tid rekrutterer og beholder personell med riktig kompetanse og utviklingspotensialer
- Forsvaret gjennomfører en planmessig utvikling av kunnskaper, ferdigheter og holdninger.
- Kompetansen i Forsvaret blir anvendt i henhold til Forsvarets behov. Hensynet til den enkeltes ønsker og forutsetninger skal ivaretas.
- Forsvaret gjennomfører planmessig avvikling av personell.
- Den strategiske personalledelsen er kosteffektiv sammenlignet med tilsvarende prosesser i andre virksomheter.

I det omforente mandatet ble prinsipper og forutsetninger for det videre arbeid gjennom FS HRM utviklet. Disse er presentert i følgende illustrasjon:



Figur 16: Førende prinsipper for HRM i Forsvaret (FST 2005b).

Arbeidet ble i 2005 videreført gjennom *Prosjekt for utvikling og implementering av organisasjon for HR (personell-), organisasjons- og økonomiforvaltning i FMO* (FST 2005a) hvor en pr 1. januar 2006 har utviklet og implementert ny organisasjon og nye arbeidsprosesser for HR-virksomheten. Den nye organisasjonen skal ha større fokus på strategi og rådgivning enn hva som har vært tilfelle tidligere. Personellavdelingen i Forsvarstaben vil i hovedsak utøve styring, ledelse og tilsyn med HR-virksomheten. Den forvaltningsmessige utøvelsen vil ivaretas av Forsvarets Personelltjenester som sentral tjenesteyter og ved lokale enheter i FMO (FST 2005). De nye prosessene innenfor HR, organisasjonsforvaltning og økonomiforvaltning er basert på identiske, helhetlige og sammenhengende arbeidsprosesser.

I henhold til mandat ble anbefalinger for den videre utvikling av fagområdet i perioden 2006 – 2008 beskrevet (FST (2005b)). Her trekker man frem forhold prosjektet ikke hadde mandat eller kapasitet til å håndtere i 2005 og peker på områder man mener er særlig viktige i den videre utvikling, herunder implementering av kompetansestyring med tilhørende teknologisk understøttelse. Det uttaler videre at det er behov for en opprydding og avklaring av begreper og viser blant annet til Kompetansebegrepet, herunder kompetansestyring (også strategisk), kompetanse utvikling, kompetansekrav, kompetansebehov, kompetansebeholdning m.m. som gjennomgående har vært gjenstand for mange og omfattende diskusjoner og fører til både unødvendig ressursbruk og misforståelser. En viser videre til at Strategisk kompetansestyring er

pekt på som et viktig satsningsområde for Forsvaret, og at det gjennom St. prp. nr 1/2005 for gjennomføringsåret 2006 hvor det er gitt føringer om innføring av en plan for strategisk kompetansestyring. Grunnlaget er etablert gjennom Konsept for kompetanseutvikling i Forsvaret (FSS 2005) som legger Linda Lai (2004) sin modell til grunn for det videre arbeid. Her beskrives også begreper, roller og ansvar og har handlingskompetansebegrepet som en del av sitt fundament. En henviser videre til at FSS arbeider med en videre utvikling av konseptet til tydelige anbefalinger som skal overleveres PØS.

Anbefalingen som vedtas av Sjef PØS og Sjef FSS i januar 2006 sier at Konsept for kompetansestyring legges til grunn i det videre arbeid. Sjef PØS som fagansvarlig for HR og kompetansestyring skal starte arbeidet med utvikling og implementering, herunder utarbeide en strategisk plan for kompetansestyring innen 1. juni 2006 og etablere et enhetlig kompetansestyringssystem innen 1. januar 2009 i et PTO- perspektiv. FIF skal understøtte kompetansestyringsprosessen og systemunderstøttelsen skal være basert på de behov prosessene innebærer.

For å få på plass dette kreves det en ytterligere operasjonalisering av *Konsept for kompetansestyring* hvor det avklares grensesnitt mellom ulike aktørers roller og ansvar i prosessen. I dette ligger det en operasjonalisering av modellen til Linda Lai.

Konseptet setter søkelyset på en rekke identifiserte problemer ifm ledelse av kompetanse i organisasjonen. Dette er i hovedsak i tråd med de forutsetninger og suksessfaktorer som ble fremført i arbeidet med innføring av Strategisk kompetanseutvikling i 1998, men legger til at ”det kan synes som om kunnskapen om, og bevisstheten om hva kompetanse er (metakompetanse), og hvor sentral denne innsatsfaktoren er har vært lav hos deler av Forsvarets ledere. Videre påpeker en at mangel på systematisk strategisk kompetansestyring påfører Forsvaret unødige kostnader og redusert effektivitet i oppgaveløsningen. Konseptet er i det videre en gjengivelse av Linda Lai sin teori hvor man visualiserer sammenhengen mellom modellen og effektkjeden som vist i figur 14 (supra s. 58). En beskriver de overordnede begrepene som inngår i kompetanseanalyse, men det gis ingen videre utdyping av hvordan dette kan gjennomføres i praksis men man kan tolke at dette ligger i implisitt i beskrivelsen av behovet for å operasjonalisere modellen i det videre arbeid som anbefalt.

Oppsummer hovedpunkt – SPL og strategisk kompetansestyring

Målbildet endres gjennom prosessen og kompetanseperspektivet blir svakere.

4.10 Krav til kompetanse

Når det gjelder analyse av krav til kompetanse er det ikke funnet dokumenter som i særlig grad behandler dette i dybden eller gir spesifikke føringer på en slik metodikk. Det teoretiske grunnlaget for en slik analyse av krav er redegjort for i kap. 3 og som kan illustreres gjennom beskrivelsen av Hierarchical Task Analysis (supra s. 35) som beskriver hvordan ulike arbeidsoppgaver kan dekomponeres og danne grunnlag for kravstilling.

Det eneste dokumentet som behandler dette er FPG (FSS 2006) som gir en beskrivelse av hvordan krav til opplæring kan utledes og beskrives som mål for læringen. Det pedagogiske grunnsynet legger vekt på at det i all utdanning må gjennomføres grundige analyser for hva slags kompetanse den enkelte utdanning og kurs skal utvikle. Opplæringens hensikt og målsettinger må tydelig fremkomme og om mulig formulere ulike mål og målnivåer som mer detaljert uttrykker hva som skal læres og hvor grundig dette skal læres eller mestres. Det må derfor utvikles både faglige substansielle mål (materiale mål) og hvilke sider ved individet som ønskes utvikle (formale mål). En sier videre at en slik målforståelse skal gjelde for all utdanning i Forsvaret (FPG 2006).

For øvrig gjelder NIPA stillingsvurderingssystem (NIPA 2000) som grunnlag for kravstilling ifm funksjoner og oppgaver (stillingsbeskrivelser) i organisasjonen. Her stilles det krav til utdanning som er begrenset til utdanningsnivå. Videre er det et verbalt uttrykt kodeverk som stiller krav til tjenesteerfaring i form av for eksempel operativ-, teknisk- eller forvaltning tjeneste. Det stilles videre krav til personlige egenskaper gjennom verbale beskrivelser som gode lederegenskaper, gode samarbeidsevner etc.

For registrering av kompetanse på det enkelte individ er det utviklet en flere kodeverk i P3 (PØS 2006). Dette er blant andre kodeverk for militær og sivil utdanning. Det er utviklet et eget kodeverk for de militære utdanningen, mens det for sivil utdanning benyttes Norsk standard for utdanningsgruppering (NUS 2000) som er utviklet og vedlikeholdt av SSB (2000) og hvor Forsvaret er pålagt og levere årlig rapport om sine utdanninger. Kodeverket må derfor importeres til Forsvarets sentraldatabase og vedlikeholdes også her. Det er vurdert å benytte det sivile kodeverket også ifm militær utdanning, men man har foreløpig ikke avgjort dette.

Kompetanse ift det enkelte individ vil derfor fremkomme på en rekke ulike måter og det er ikke utviklet systemer som i særlig grad gjør det mulig å kjøre maskinelle sammenlikninger mellom organisasjonens krav til kompetanse (stillingsbeskrivelser) og den kompetanse som er registrert på det enkelte individ (rulleblad). For eksempel er det slik at stillingsbeskrivelsens krav til tjenesteerfaring må leses manuelt ut fra den enkelte medarbeiders tjenesteuttalelser.

Det er til dels omfattende og store kodeverk som må vedlikeholdes og kontinuerlig utvikles for å håndtere forvaltning av kompetansedata både i forhold til organisasjonsstrukturen og den enkelte ansatt. Og det er ved flere anledninger etterlyst et verktøy som forenkler og effektiviserer denne prosessen. Det er også forventninger om at et nytt HR-system skal bedre denne situasjonen. Det er allikevel slik at Forsvaret er nødt til å definere innholdet i et slikt system. Med de til dels omfattende kodeverk som allerede finnes – både som numeriske og verbale – og hvor det metodiske samsvaret er svakt så er dette forhold som bør vies stor oppmerksomhet i forarbeidet til et nytt system.

Oppsummert hovedfunn – Krav til kompetanse

Når det gjelder analyse av krav til kompetanse er det ikke funnet dokumenter som i særlig grad behandler dette i dybden eller gir spesifikke føringer for hvordan en slik analyse skal gjennomføres, slik f.eks. metodikken Hierarchical Task Analysis (supra s. 35) innebærer. Det eneste dokumentet som behandler dette er FPG (FSS 2006). Dette kom ut i 2006 og har ikke hatt påvirkning i den tidsperiode som er studert.

4.11 Konklusjon - dokumentanalyse

Denne gjennomgangen viser at det har vært gjennomført en rekke forsøk på innføring av SPL og strategisk kompetansestyring i organisasjonen. Prosessen virker å være hemmet av at organisasjonen ikke klarer å etablere et felles ståsted og syn på hva SPL og kompetanseledelse er og hvordan det skal utøves i organisasjonen. De ulike ståsted til deltagere som er involvert i utvikling av dokumentene ser ut til å være preget av to forhold. På den ene siden oppfattes SPL og kompetansestyring som et administrativt verktøy med elektronisk understøttelse som skal bidra og gjøre ledelsen i stand til at en får kontroll på kvantitative kompetansedimensjoner og kunne iverksette beslutninger gjennom linjen. Det andre synet har utvikling av menneske i fokus hvor organisatoriske rammer og ledelseskultur må utvikles og legges til rette for utvikle og frigjøre den enkeltes kompetanse og potensial til organisasjonens beste. Disse ulike synene ser ut til å være en medvirkende årsak til at det gjentatte ganger oppstår uenighet og som dernest hemmer konkret gjennomføring og utvikling. I dokumentet *Videre utvikling av fagområdene HR, Organisasjon og Økonomi i perioden 2006 – 2008*. (FST 2005b) gjør en opp status for utviklingen frem mot 2006. Dokumentet peker på at det er et særlig behov for en videre utvikling av kompetansestyring. Med tanke på at de førende prinsipper som var utarbeidet for utvikling av HRM hadde fokus på individets handlingskompetanse skulle en anta at kompetanseprosessene var en vesentlig del av prosjektets leveranse. Men det ser ut til at dette fokus taper seg i

prosessen og at det strukturelle og administrative synet råder i utviklingen. Det er heller ingen indikasjon i disse dokumenter som gir informasjon om en forbedring av analysekapasiteten sett opp i mot rapporten fra *Argus Prosjekt 2.4.4* (FO 2002a) hvor man fant at innsatsen på analyseelementene organisasjon, prosesser, kultur og kompetanse hadde skjedd med for lite fokus på felles overordnet målsetting og helhetlig koordinering, og som var en vesentlig grunn til at en reform av personellfeltet ble ansett som nødvendig.

Det er en rekke ulike tilnærmingene til ledelse av kompetanse i en organisasjon, men de har alle det til felles at dette skal bidra til oppnåelse av organisasjonens mål på en effektiv måte uavhengig om dette er for å skaffe seg konkurransefortrinn i et marked eller offentlige tjenesteyting. Mål og resultatstyring er offentlig forvaltnings svar på effektiv forvaltning av fellesskapets ressurser. Dette må også gjelde for ressursen kompetanse. Forsvaret er en høyteknologisk og kunnskapsintensiv organisasjon. Det innebærer at vi har personell med høy og spesialisert kompetanse. Medarbeidere med høy kompetanse både etterspør og sørger for egen faglig oppdatering fordi de er motivert for det og dette bidrar i stor grad til å opprettholde at organisasjonen har et kompetent personell. Svakheten ved Forsvarets dokumenter er at de er preget av mangel på et overordnet og avklart forhold til hva SPL er og hvordan det er tenkt utøvet i organisasjonen. Dette gir uklare mål for de ulike arbeidene, hvor veien blir til mens en går og hvor enkeltpersoner eller gruppers syn kan overskygge andre vesentlige innspill eller syn som dermed ikke får plass. Produktene som kommer ut av prosessen ser ofte ut til å være det endelige mål. Dette dekker nødvendigvis ikke organisasjonens behov og nye arbeider iverksettes. Et avklart forhold til mål og hensikt med innføring av SPL og kompetansestyring ville muligens gitt et bedre grunnlag for å få dette til å virke i organisasjonen.

Personell og kompetanseprosessen virker å være hemmet av at organisasjonen ikke klarer å etablere et felles ståsted og syn på hva SPL og kompetanseledelse er og hvordan det skal utøves i organisasjonen. De ulike ståsted til deltagere som er involvert i utvikling av området ser ut til å være preget av to forhold. På den ene siden oppfattes SPL og kompetansestyring som et administrativt verktøy med elektronisk understøttelse som skal bidra og gjøre ledelsen i stand til at en får kontroll på kvantitative kompetansedimensjoner og kunne iverksette beslutninger gjennom linjen. Det andre synet har utvikling av menneske i fokus hvor organisatoriske rammer og ledelseskultur må utvikles og legge til rette for utvikle og frigjøre den enkeltes kompetanse og potensial til organisasjonens beste.

Disse ulike synene ser ut til å være en medvirkende årsak til at det gjentatte ganger oppstår uenighet og som dernest hemmer konkret gjennomføring og utvikling. Svakheten ved Forsvarets dokumenter er at de er preget av mangel på et overordnet og avklart forhold til hva SPL er og hvordan det er tenkt utøvet i organisasjonen. Dette gir uklare mål for de ulike arbeidene, hvor veien blir til mens en går og hvor enkeltpersoner eller gruppers syn kan overskygge andre vesentlige innspill eller syn som dermed ikke får plass. Produktene som kommer ut av prosessen ser ofte ut til å være det endelige mål.

5 Intervjuer

Linda Lai sin modell for strategisk kompetansestyring er valgt som metodisk konsept i Forsvaret. Grunnlaget i denne modellen er kompetanseanalyse. For å undersøke Forsvaret evne til kompetanseanalyse har jeg gjennom intervjuene fokusert på å avdekke Forsvarets forståelse og praksis av noen grunnleggende forutsetninger for at denne metodikken skal kunne praktiseres. I min innledende analyse viser jeg gjennom teoristudiet hvordan disse forutsetningene ligger implisitt i Linda Lai sin modell under aktiviteten *kompetanseanalyse*⁴⁶ som grunnlag for det øvrige arbeidet. Jeg mener problemstilling (A) *Hvordan definerer og forstår Forsvaret ulike styringsbegreper i tilknytning til strategisk kompetansestyring?* og problemstilling (B) *Hvordan kartlegger og beskriver Forsvaret hvilken kompetanse som trengs til stillinger og arbeidsoppgaver i Forsvaret?* representerer disse forutsetningene.

Forsvarets forståelse og praksis vil vurderes opp i mot både Linda Lai og de øvrige teoretiske tilnærmingene til kompetansestyring som er redegjort for i Kapittel 3. I tillegg benytter jeg maktteori for å belyse Forsvaret kompetansestatus. Dette gjøres i hovedsak under problemstilling (C) *Diskusjon om mulige årsaker til Forsvarets kompetansestatus.*

5.1 Forsvarets forståelse og praksis av HRM, kompetansestyring og kompetanseanalyse

Når jeg skal presentere funn fra intervjuundersøkelsen vil jeg gå tilbake til utgangspunktet for undersøkelsen. Ved at Forsvaret valgte å benytte Linda Lai sin modell for strategisk kompetansestyring så er det flere vesentlige forutsetninger som må etableres for at modellen skal fungere i praksis. I hennes modell er kompetanseanalyse verktøyet som skal fremskaffe den informasjonen som skal danne grunnlag for å utarbeide en strategi for hvordan en vil gjennomføre arbeidet med kompetanse i organisasjonen. Men denne analysen må ha et utgangspunkt. Og dette utgangspunktet er organisasjonens krav til kompetanse. Så kan man enkelt si at det er de samlede strukturelementene med sine egenskaper og det produksjonsapparat som må etableres for å fremskaffe besluttede effekter. Ideelt sett fremkommer dette behovet gjennom organisasjonens bemanningsplan som i Forsvaret er OPL med sine stillingsbeskrivelser. I beslutningen om å innføre SPL la man vekt på at dette skulle bidra til en mer systematisk og planmessig utvikling og bruk av personellressursen. Her ble SPL definert som ”En systematisk, langsiktig planlegging og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser ut fra overordnede mål og strategier”. Videre benyttet man Nordhaug

⁴⁶ Se figur 1 s. 13; Linda Lais (2004) modell for strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess med valgt fokusområde.

(2002) sin modell som illustrerer ulike nivå på personellarbeidet (supra fig. 4 s. 26), for å beskrive en operasjonalisering av begrepet (FO 2002).

5.2 Overordnet problemstilling A

Overordnet problemstilling A: ”Hvordan forstår og definerer Forsvaret ulike begreper i tilknytning til strategisk kompetansestyring?”.

Arbeidshypotese A1: ”Forsvaret utfører ikke Strategisk personalledelse”

Respondentene uttrykte klart at Forsvaret ikke har et langsiktig perspektiv på sin ”strategiske personalledelse”, men kjennetegnes av fra ”hånd til munn” (RA1.4). Selve utøvelsen ble i stor grad omtalt på et organisatorisk nivå, ikke på kompetanse- eller personellnivå. Omorganisering og generelle styringsprinsipper (f. eks BM) ble i stor grad assosiert med å utøve SPL (eks. RA1.1, RA1.2). Respondentene gav også sprikende svar mht hvordan de mente Forsvaret definerte sentrale begreper innen strategisk kompetansestyring. Samlet sett ga respondentene uttrykk for et organisatorisk og statisk syn på strategisk kompetansestyring som fagfelt, både i lys av hva de selv mente, og hva Forsvaret generelt oppfattet dette som. Ingen fremhevet prosessen, slik vi finner det i faglige kilder som Forsvarets utredningsgrupper har brukt som grunnlag for utvikling av styringsdokumentene for kompetansestyring og SPL. Hverken Lais eller Nordhaugs prosessperspektiv ble nevnt. Heller ikke andre kompetansestyringsmodeller eller begreper fra kompetansestyring i risikoorganisasjoner (f.eks. Burke 1989; Skjerve & Torgersen 2007) ble uttrykt i respondentsvarene. Det er derfor tydelig at Forsvaret ikke har et bevisst forhold til verken strategisk kompetansestyring som styringsprinsipp eller tilhørende kjernebegreper. Forsvaret har i stedet et overordnet syn på dette, et organisatorisk lederperspektiv, som legger til grunn styring fra toppledelse (via styringsdokumenter) og ned i linjene. Altså, en form for byråkratisk forståelse (Selznick 1997). Når kjernebegreper og prinsipper ikke er definert, som hjelpemiddel, innbyr det til tradisjonelle kommunikasjonsbarrierer videre ned i systemet. Selznick peker blant annet på ineffektivitet, maktkamper, konkurranse, subkulturdannelse og misforståelser som konsekvens av slike uklare virkemidler. Det stopper effektiv utførelse av prinsipper som ønskes gjennomført i organisasjonen.

Ut i fra dette mener jeg at arbeidshypotese A1 er bekreftet, det vil si at Forsvaret ikke utfører SPL slik tradisjonell faglitteratur mener at dette bør gjøres. Det er også spørsmål om Forsvaret utfører SPL i tråd med sine egne dokumenter. Dokumentanalysen viste imidlertid at det heller ikke her var entydige føringer eller strategier for utførelse av SPL i praksis. Det er videre spørsmål om

hvorfor det er slik i Forsvaret. Det vil jeg diskutere nærmere i den videre analyse av respondentsvarene.

Arbeidshypotese A2: ”Forsvaret har ikke en felles forståelse av kompetansebegrepet”

Med hensyn til hvilken definisjon Forsvaret benytter for kompetanse var det ulike meninger blant respondentene hvor både handlingskompetanse, realkompetanse og Linda Lai sin definisjon ble nevnt (RA2.1), noe som bekrefter det funn som er gjort i dokumentanalysen. Respondentene liker begrepet godt og mener at handlingskompetansemodellen er god ifm beskrivelse og utvikling av individets kompetanse. Det fremkommer allikevel to ulike aspekter knyttet til styrker og svakheter ved modellen. På den ene siden fremheves det at modellen inkluderer mer en bare realkompetanse og at den dermed er nyttig i veiledning og ifm tjenesteuttalelsen (RA 2.3, RA2.4). Dette har tidligere vært en av kritikkene mot modellen hvor en har hevdet at modellen ikke dekker godt nok forhold som burde vært vektlagt i evaluering av personellet sine tjenester. På den andre siden fremkommer det at modellen er vanskelig å operasjonalisere og benytte i forhold til overordnet styring av kompetansearbeidet i organisasjonen. Disse to aspektene viser at det er ulike behov knyttet til kompetansebegrepet, noe som er inngående beskrevet i litteraturen hvor en fremhever viktigheten av en styrende grunndefinisjon for det videre kompetansearbeid (Lai 2004; Nordhaug 2004). Utover at respondentene uttrykker at det er viktig å ha felles begreper for god kommunikasjon, opplever de ikke at begrepet er i særlig bruk i organisasjonen. Selv gir de heller ikke uttrykk for en dypere forståelse av begrepet, dets ulike sammensetninger eller anvendelsesområder gjennom dialogen (RA2.5).

Jeg finner derfor arbeidshypotese A2 bekreftet. Dette støtter opp om de funn som ble gjort i dokumentanalysen hvor det var uoverensstemmelse mellom de ulike førende direktiver for kompetansearbeidet i Forsvaret.

Arbeidshypotese A3: ”Forsvaret har ikke en felles forståelse av begrepet strategisk kompetansestyring”

Respondentene har i utgangspunktet en forståelse for de overordnede begrepene slik det er brukt i modellen til Linda Lai, men samtidig mener de at det ikke er en felles forståelse eller bruk av begrepene på strategisk nivå. De ser kompetansestyring som en del av helheten på personellfeltet og at det er nødvendig med en overordnet personellstrategi for å kunne få effekt av

kompetansestyring som verktøy (RA3.1, RA3.2) En av respondentene beskriver det slik: ”

Kompetansestyring er system, prosesser, måter å organisere på, måter å samarbeide på, hvordan vi får ting til å spille sammen. Personellstrategien gir retning og innhold så blir kompetansestyringen mer verktøyet hvor vi utvikler tiltak som støtter inn under HR”(RA.3.6).

Det er videre en samlet oppfattning av at Forsvarets ledelse ikke har nødvendig strategisk fokus på temaet. De mener at ledelsen er opptatt av personellet, men at det fremkommer gjennom enkeltsaker. Respondentene mener det er sterkt behov for et økt engasjement og involvering fra ledelsens side og mener ledelsen bør ha fokus på utvikling av en strategi for personellfeltet og peke ut noen overordnede målsetninger. Et eksempel fra en av respondentene er: ”*Det er strategiske spørsmål og det må de involvere seg i. De må jobbe ut en strategi og definere noen overordnede målsetninger. Hvis de vil ha det implementert må de involvere seg slik at det når ut i organisasjonen, eller blir det ikke noe av*”(RA3.4). Dette indikerer at en etterlyser et institusjonelt lederskap slik Selznick (1997) mener er avgjørende for å skape sammenheng mellom organisasjonens verdier og mål. Hva som skal til for at kompetansestyring skal bli reelt strategisk uttrykkes noe ulikt av respondentene. Her varierer det fra behov for en endring i ledelsens tankesett til at et nytt personellsystem i SAP vil bidra til å se helheten på feltet bedre. Samlet sett kan en si at respondentene har et overordnet syn på kompetansestyring som er i henhold til Lai sin modell, og hvor en vektlegger strategisk forankring og toppledelsens engasjement. Respondentenes oppfatter ikke at denne forståelsen er til stede i organisasjonene. Det oppfattes heller ikke å være tilstrekkelig strategisk forankring og kan ses gjennom mangel på strategiske dokumenter som beskriver mål for området. Denne oppfatningen samsvarer med funn fra dokumentanalysen, hvor blant annet dokumentene fra 2005 bekrefter dette. Jeg anser derfor at også arbeidshypotese A3 som bekreftet. Det er for øvrig vanskelig å avgjøre hva den enkelte respondent legger av innhold i kompetansestyring utover de overordnede prosesser som kan knyttes til Lai sin modell. På den ene siden kan det se ut som at man ser det som et styringssystem på samme måte som BM og i mindre grad som en kultur hvor kunnskap og kunnskapsdeling står i fokus i virksomhetens forsøk på å nå sine mål effektivt og med kvalitet.

Arbeidshypotese A4: ”Forsvaret mangler en helhetlig modell for strategisk Kompetansestyring”

Arbeidshypotese A5: ”Forsvaret har ikke tilstrekkelig kompetanse på strategisk nivå for å utvikle operasjonaliserte modeller for kompetansestyring”

(Av intervju tekniske årsaker er spørsmålene som dekker hypotese A4 og A5 slått sammen).

Kun 3 av respondentene kjente til forsøket på implementering av Strategisk kompetanseutvikling fra perioden 1996-2000 (FD 1997; FO 1998ab; FO 1999). Respondentene oppfatter at klassisk direktivstyring og manglende oppfølging fra sentralt hold i Forsvaret var årsak til at planen ble lagt i en skuff. Dette er i tråd med det administrative lederskap hvor fravær av involvering fra ledelsens side hemmer utvikling i organisasjonen (Selznick 1997). Respondentenes oppfatning er i samsvar med funn fra dokumentanalysen. Angående forholdet rundt mangler ved ferdigstillelse av kompetanseprosessene ifm HR, Org og Ø prosjektet (FST 2005ab) så uttaler respondentene at dette hadde årsak i manglende kompetanse om kompetanse i prosjektet (eks RA4.2), samt at det manglet overordnede føringer for hva innholdet i prosessene skulle være. En av respondentene uttrykker det slik: ” *Sannsynligvis manglende overordnet forankring, vet ikke om de har skjønt hva det innebærer på strategisk nivå, hvordan vi skal gjøre det. Sitter og roter med en eller annen teori, men får den aldri ut i praksis, mangel på forståelse for hva som skal til gjør at det ikke blir gitt noen pålegg i den retningen heller*” (RA4.2). Det uttales også at det i etterkant av prosjektet ikke har vært lagt vekt på å følge opp eller utvikle de prosesser som ble etablert, noe som kan illustreres ved dette utsagnet: ” *Gamle roller er vonde å vende. Man gjør fortsatt akkurat det samme man bare kaller seg for noe annet. Vi omorganiserer og prosessmodellerer på papiret, men fortsetter å følge gamle måter å jobbe på. Endring av prosesser er vanskelig i Forsvaret fordi det ikke følges lojalt opp, spesielt på overordnet nivå hvor man ikke fulgte opp eller påla folk å jobbe etter de nye prosessene. Vi får heller ikke nok rom grunnet daglig oppdukkende til å ta tak i de nye prosessene*”(RA4.3).

Når det gjelder utsettelse av de frister som ble etablert ifm *Konsept for kompetansestyring* (FSS 2006) for ferdigstillelse av en Strategisk plan for kompetansestyring i Forsvaret innen 1.juni 06, og ferdigstillelse av systemunderstøttelse innen 2009 så begrunner respondentene det med at man manglet en personellstrategi og dermed så sto man igjen med Lai sin modell som metodikk, men ingen føringer for innholdet. En av respondentene fortalte at det igangsatte arbeidet med ny personellstrategi gjennom Strat-P prosjektet heller ikke hadde ført frem og sier at: ” *De leverte et produkt men der ble det etter hvert prosessen som ble viktig og ikke dokumentene. Så vi jobber fortsatt med en P-strategi, og et dokument som sier hvordan vi skal jobbe innenfor kompetansestyring.*”. Det fremkommer videre at den strategiske kompetanseplanen vil være en del av personellstrategien og at fristen er utsatt til 2009 (RA4.5). Når det gjelder systemunderstøttelse så gis det ingen entydig forklaring på dette.

Denne prosessen som her beskrives er i samsvar med funn fra dokumentanalysen hvor en ser at

beslutningene som blir tatt bygger på svakt utredete og forankrede mål og som det videre arbeid lider under. Det gjennomføres en rekke tiltak men man ender opp på startpunktet igjen hver gang.

Når det gjelder forbedring av analysekapasitet som kan si noe mer kvalitativt om kompetansesammensetningen i organisasjonen sett opp i mot organisasjonens krav og behov, og som var en av begrunnelsene for beslutningen om innføring av SPL i 2002 (FO 2002), uttrykker respondentene at man har fått et verktøy som kan si noe om kvantitative sammensetninger av ulike befalskategorier og ÅV, men at man ”mangler kjøtt på beina”. En av respondentene uttaler at ” ... *det ene tvinger frem det andre for nå begynner også kapitleierne å si at vi ikke lenger bare kan få tall og sammensetninger av befalskategorier etc. Vi må faktisk gå over til å se på hva vi skal levere og hvilken kompetanse vi trenger for å levere og så kan de begynne å fylle inn tall. Og forståelsen der tror jeg er blitt mye bedre for den som klarer å argumentere for hvilken kompetanse de trenger for å levere vil også kunne vinne i antall hoder og økonomi.*”(RA4.6).

Denne uttalelsen kan tolkes som at respondenten oppfatter at en økt forståelse hos ledelsen for at feltet er en viktig katalysator for å få satt fokus og mulighet for klarere målsetninger, noe som også fremheves av Lai (2004) og Nordhaug (2004). Respondentene er også samlet i oppfatningen av at Forsvaret ikke har en helhetlig modell for strategisk kompetansestyring. Man uttaler at det er Linda Lai sin modell som skal benyttes, men at denne fortsatt ikke er operasjonalisert eller implementert (RA4.8). Slike generiske kompetansemodeller som både Lai (2004) og Nordhaug (2004) presenterer er overordnede modeller som er avhengig av å tilpasses den enkelte organisasjon sine behov og særegenheter. De tar også utgangspunkt i analyse som grunnlag for en effektiv og målrettet prosess.

Jeg finner videre at det er en enighet blant respondentene at problemene innenfor styring og ledelse av kompetanse kan ha årsak i manglende kompetanse om kompetanse, men at dette feltet er komplisert og omfattende derfor også avhengig av organisasjonserfaring og erfaring fra strategisk nivå. Det gis også uttrykk for at intern turnover som følge av Forsvarets karrieresystem hemmer at utviklet kompetanse i stilling blir utnyttet. Med bakgrunn i respondentenes informasjon finner jeg at både arbeidshypotese A4 og A5 er bekreftet.

5.3 Overordnet problemstilling B

Overordnet problemstilling B: ”Hvordan kartlegger og beskriver Forsvaret hvilken kompetanse som trengs til stillinger og arbeidsoppgaver i Forsvaret?”

Arbeidshypotese B1: ”Kartlegging og beskrivelse av kompetansekrav i stilling er usystematisk og tilfeldig”

På spørsmål angående Forsvarets rutiner for å kartlegge krav til stilling, også sett i forhold til at Forsvaret er en risikoorganisasjon så gir respondentene til dels sprikende svar. Det henvises til stillingsbeskrivelser, sertifiseringskrav, og at dette arbeidet også ivaretas gjennom strenge krav til utdanning, samt gjennom arbeid. Det henvises også til at vi har rutiner for dette gjennom evaluering av avdelinger opp i mot NATO standard (RB1.1, og RB1.2). På spørsmål om vi har rutiner for å kontrollere om krav til kompetanse i stilling faktisk er til stede så opplyser respondentene at dette skjer ved tilsetning i stilling gjennom FPT og Forsvarets tilsetningsråd, men det blir ikke sjekket ut mot faktiske gjøremål i stilling (RB1.7). Det er ingen av respondentene som går noe dypere inn i metoder for å avdekke krav slik som for eksempel CAF-modellen som nyttes innenfor andre risikovirkosomheter. En av respondentene nevner jobbanalyse slik både Nordhaug og Lai henviser til for å avdekke krav på stillingsnivå, men tror ikke en slik beskrivelse finnes i Forsvaret (RB1.5).

Respondentene uttrykker klart medarbeidersamtalen ikke benyttes godt nok som verktøy for å kartlegge og evaluere krav til kompetanse. En av respondentene uttaler at dette et godt verktøy som må utnyttes bedre og sier blant annet at: *”Igjen er sjefens ansvar for kompetansestyring i sin organisasjon viktig. Tjenesteuttalelsene er et kjempeverktøy å bruke. Vi har nå lagt inn at sjefene skal vurderes ift forsvarlig forvaltning. Det kommer hele tiden nye ting som ønskes inn i tjenesteuttalelsen, men hvordan det brukes eller tolkes og hva som er konsekvensen av en dårlig tjenesteuttalelse er ikke satt i system.”* (RB1.8).

Få av respondentene var i særlig grad kjent med rutiner for håndtering av kompetansedata. Det kom likevel til uttrykk at en også var avhengig av manuelle rutiner for å avdekke en persons kompetanse (RB1.4).

Disse funn er i samsvar med Dokumentanalysen hvor det ikke ble funnet dokumenter som inneholdt rutiner for kartlegging av krav utover NIPA (2000) og FPG (2006) som omtaler måltaksonomier ifm med målbeskrivelse for læring og utdanning.

Det var ingen av respondentene som demonstrerte noen dybdekunnskap om disse forhold annet enn at en kunne diskutere eller kommentere forhold på overordnet nivå. I følge Lai (2004) vil en analyse av organisasjonens beholdning av kompetanse først kunne gjennomføres når en har formulert kompetansekrav på ulike nivå, herunder strategisk, funksjonelt og oppgavemessig, og er det aller viktigste å kartlegge for å identifisere mangler og behov for tiltak. Lai (2004) hevder at det er naturlig at personalfunksjonen har ansvaret for arbeidet i samarbeid med toppledelsen.

Det er også nødvendig å sikre høyest mulig relevant kompetanse fra de ulike virksomhetsområdene, samt at den metodiske kompetansen (om kompetanse) er tilgjengelig (ibid). På denne bakgrunn finner jeg også arbeidshypotese B1 bekreftet.

Arbeidshypotese B2: ”Det er liten sammenheng mellom måten en registrerer krav til stilling og måten en registrerer individets kompetanse”

En felles metodikk for definering av krav til stillinger og funksjoner kan være hensiktsmessig sett opp i mot kompetanseanalyse i organisasjonen. Generiske tilnærminger til dette finner vi blant annet hos Lai og Nordhaug. En mer organisasjonsspesifikk tilnærming finner vi i modellene for Task Analysis (Burke 1994; Kirwan & Ainsworth 1992; Gagne 1985). Dette er metodikk som i stor grad nyttes innenfor HRO og er i denne studien presentert gjennom CAF-modellen (Skjerve & Torgersen 2007).

På spørsmål om respondentene vurdering av Forsvarets rutiner for registrering av kompetansekrav til stillinger, sett opp i mot registrering av personellets kompetanse på Rulleblad så fremkommer det også her at det er liten dybdekunnskap blant respondentene på dette området. Deres vurderinger er derfor knyttet til overordnet system- og strukturnivå.

Respondentene oppfatter at Forsvaret på dette området har et stort forbedringspotensial og at dette er noe man ønsker en bedring på ifm et nytt HR-system i FIF. Det fremkommer videre at den eksisterende dataunderstøttelsen ikke er særlig egnet til å systematisere dataene, og at det er vanskelig for saksbehandlere og hente frem sammenstillinger av større grupper personell, men at dette i større grad er mulig gjennom spesialistene i FLO/IKT (RB2.1).

En av respondentene beskriver situasjonen slik: *”Vi har litt adskilte fagmiljøer og jobber fortsatt etter gamle forvaltningsrutiner hvor organisasjonen og personellet ikke ses i sammenheng men at vi må ha de samme kravene til stilling som vi setter på person selvfølgelig. Vi vil ikke klare det datamessig på alle områder innenfor handlingskompetanse. Du vil ikke maskinelt kunne plukke ut personen helt ned på individnivå, det må også være en menneskelig vurdering. Men det skal fremkomme at disse egenskapene ønsker man seg ift handlingskompetansen. Men på fagkunnskap vil en kanskje klare det. Fagkunnskap er kanskje viktigere på lavere nivå, mens metodekunnskap og strategikunnskap blir viktigere oppover”* (RB2.1). Denne mangel på sammenheng mellom organisasjonsstruktur og personellstruktur var en av begrunnelsene for behovet for innføring av SPL i 2002 slik det fremkom gjennom dokumentanalysen.

Det fremkommer videre at Forsvaret ikke har gode systemer eller rutiner for å beskrive eller registrere erfaringsbasert kompetanse som personellet opparbeider seg gjennom stilling, men at dette må leses ut av stillingsbeskrivelsen som vedkommende har hatt (RB2.2). Dette forholdet er også adressert i litteraturen hvor en gjennom et Europeisk utdanningssamarbeid ser på muligheten for å etablere en felles standard for uformell kompetanse opparbeidet gjennom erfaring (Winterton et al 2005).

På spørsmål om den nasjonale standarden for utdanningsgruppering (NUS 2000) kunne utnyttes også for registrering av formell kompetanse ervervet gjennom Forsvarets skoler og kurs, så er det kun 1 av respondentene som kjenner til dette og mener det vil være mulig å utnytte i noen grad (RB2.3). Dette kodeverket er utarbeidet og vedlikeholdt av SSB og er iht. til Europeisk standard. Med de problemer en registrerer ift ivaretagelse og registrering av personellens kompetanse mener jeg det vil være viktig å følge opp å om mulig gjenbruke allerede eksisterende kodeverk hvor man i mindre grad trenger egen utvikling og vedlikeholdskapasitet. Dette kodeverket blir i dag maskinelt lastet inn i Forsvarets sentraldatabase, da det nyttes for registrering av formell sivilt ervervet kompetanse, samt for registrering av nivådannende utdanning i Forsvaret. Her er det samsvar mellom sivile og militære utdanningsnivå og er et resultat av akkreditering av Forsvarets utdanning. Sett opp i mot det arbeidet som er iverksatt gjennom det Europeiske samarbeidet for en felles standard for vurdering og beskrivelse av uformell kompetanse må det være formålstjenelig for Forsvaret å vurdere dette som alternativ i mangel på egen utviklingskapasitet. Norge deltar allerede i dette arbeidet og det er derfor grunn til å anta at en slik standard vil bli implementert i SSB sine systemer til bruk for nasjonale statistikker. Den europeiske tilnærmingen til utkommebaserte krav er også i samsvar med metodikken til CAF-modellen (Skjerve & Torgersen 2007) og i tråd med de føringer FPG (2006) legger til grunn for etablering av mål ifm gjennomføring og kvalitet i Forsvarets utdanninger. Her ligger det altså store muligheter for forbedringer, men det vil kreve en samlet og helhetlig tilnærming til dette hvor ledelsen involverer seg og gir føringer en slik utvikling, inkludert føringer for utvikling av interne kompetanse for ivaretagelse av dette. På dette grunnlag finner jeg også arbeidshypotese B2 bekreftet.

5.4 Overordnet problemstilling C

Arbeidshypotese C1: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forstås eller forklares i lys av generelle trekk ved Forsvarets organisasjonskultur?”

Respondentene uttrykte klart at det ikke er skjedd en kulturendring ifm innføring av SPL i Forsvaret. Dette begrunnes i at en ikke har fått de nye prosessene til å virke og at folk faller

tilbake i sine gamle rutiner og sine gamle nettverk. Det har ikke vært gjennomført et bevist styrt forsøk på å endre kulturen (RC1.1). På spørsmål om dette kan skyldes generelle trekk ved Forsvarets kultur så uttrykker man at det er en tradisjonsbundet organisasjon som følge av at man er i organisasjonen fra vugge til grav og at det tar tid og endre. På den andre siden så hevder en respondent følgende: *"Jeg tror ikke det har noe med det å gjøre i det hele tatt. Jeg tror bare det er en vilje til å dreie organisasjonen det er snakk om. Vi er ikke spesielt annerledes vi som går i uniform enn alle andre rundt omkring i verden. Hodene er stort sett de samme"* (RC1.2) Her kan en tolke at respondenten mener at det ikke nødvendigvis er en motvilje mot endring blant de ansatte, men at lederskapet ikke viser vilje på tross av sine uttalte intensjoner. Neste respondent følger opp dette og uttrykker at: *"Grunnleggende er Forsvaret en konservativ organisasjon hvor ting tar tid, men jeg synes likevel på tross av den konservatismen som er så er man innenfor en del områder flinkere til å snu seg å tilpasse seg veldig fort."*(RC1.2). Dette kan

På spørsmål om det er andre trekk ved organisasjonskulturen så mener en av respondentene at kulturen er preget av konflikter og redsel for å ta risiko og sier: *"Kulturen virker hemmende fordi det er for mye fokus på eget ansvarsområde og egen prestasjon som igjen er drivende for karriere, nå snakker jeg sjefene. De er veldig opptatt av å vise frem seg selv og sitt ansvarsområde og at det går bra uten å ta ansvar for helheten. Personellstrategien som kommer peker på at vi må få til velfungerende ledergrupper, fordi vi ikke klarer å få nok velfungerende ledergrupper fra toppen og nedover pga mange konflikter, for mye makt og maktkonstellasjoner"*(RC1.4). Av dette kan en tolke at det utvikler seg subkulturer som undertrykker kompetanse og kunnskapsdeling i organisasjonen slik Selznick (1997) peker på. En annen respondent mener at den synlige graden vi har på skuldrene kanskje er det største hinderet, ved at det hemmer en effektiv kommunikasjon (RC1.4). Dette er i tråd med Weber (Engelstad 1999) som mener at makt kan opptre som en potensiell trussel gjennom bruk av symboler, som kan skape avstand og hemme prosesser. Det fremkommer også fra en av respondentene at vår tradisjon for å for å prioritere det operative kan være hemmende, noe som er i tråd med Foucault (ibid) som hevder at ulike paradigmer og dets rådende kunnskapssyn hemmer andre meninger eller holdninger å komme frem i dialogen og legger føringer for diskursen (RC1.4). Uttalelsene samlet sett kan tolkes til at det er flere maktfaktorer som påvirker og kan virke hemmende for utvikling av SPL og kompetanseområdet. På bakgrunn av de ulike uttalelsene som kommer frem er det sannsynlig at kultur og makt kan være faktorer som påvirker utviklingen av feltet. Jeg finner derfor støtte til arbeidshypotese C1.

Arbeidshypotese C2: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i holdninger til HR-feltet i Forsvaret?”

Respondentene ble presentert kjennetegn ved P-funksjonen i Forsvaret, som ble uttalt fra en tidligere leder i Forsvaret, og spurt om dette var beskrivelser de ville støtte. Utsagnene er gjengitt nedenfor:

- Det styres ikke på HR (FSJ strategiske kart)
- Styringsdata er ikke tilgjengelig
- Datakvaliteten er for dårlig
- Manglende ”respekt” for at HR er en profesjon
- Manglende helhetlig styring av P-prosessene
- ”Alle” tenker drift – ingen tenker langsiktig...

Samtlige respondenter uttrykker støtte for disse utsagnene, men at det likevel er en bedring å spore. En av respondentene uttrykker følgende i den sammenheng: *”Men det er en ting til ved uttalelsen som jeg gjerne skulle hatt svar på; Ja hva gjør vi med det? Det er identifisert som utfordringer nå i en årrekke akkurat det han sier der, men det er gjort veldig lite med. Folk blir jo ikke målt på sånt – hvordan får det da oppmerksomhet. Når vi snakker om profesjonalisering av HR-feltet, så skrives det jo en del i HR-teori blant annet av Odd Nordhaug. Det handler om respekt for fagfeltet i at det gis nødvendig status i organisasjonen og at det gis en egen utdanning. Da har du kommet et stykke på vei”* (RC2.1). Nordhaug (2002) mener at en egen utdanning og yrkestittel er nødvendig for å profesjonalisere faget. At Forsvaret nå er i en utvikling hvor en begynner å erkjenne at en trenger kompetanse på området og at en innfører sertifiseringsløp for personell som skal jobbe innenfor feltet kan være en indikasjon på at organisasjonen opplever et behov.

Respondentene er likevel i hovedsak enig i at HR ikke er en reell strategisk partner i Forsvarets toppledelse (RC2.2). Respondentene gir uttrykk for at det ikke nødvendigvis er viljen til toppledelsen som er problemet, men heller evnen – at man mangler kunnskap om området (RC2.4). Det gis også inntrykk av at ikke alle saker går via HR-sjefen, eller HR-funksjonen og at dette vitner om mangel på forståelse for hva HR bør være delaktig i (RC2.1). Dette gir indikasjon på at den strategiske integrasjonen av HR-feltet fortsatt er veldig svak selv om vi her HR-sjefen i ledergruppa. Dersom ikke hele ledergruppa viser engasjement og involvering vil HR-funksjonen hele tiden måtte reagere reaktivt på ledelsens ulike beslutninger og gir dårligere

effekt i forhold til planlegging og utvikling av tiltak som er målrettet (Armstrong 2006; Lai 2004; Nordhaug 2004; Brewster 2000).

Respondentene mener allikevel at ting er i ferd med å endre seg til det bedre (RC2.1) og mener at innføring av sertifisering og mer fokus på fagkompetanse på strategisk nivå er indikasjoner for dette. Respondentene er også enig om at HR-feltet selv kan bidra til å endre holdningene til feltet. Ulike virkemidler som alliansebygging, et eksempel er Strat-P forum hvor en får løftet diskusjonen, noe som gir sjefene mer innsikt og eierskap til egen rolle. Her kan HR-funksjonen demonstrere sin rolle som faglig støttespiller for sjefene (RC.2.3).

Med bakgrunn i respondentenes meninger finner jeg grunnlag for å at holdninger til feltet er med på å holde ønsket utvikling tilbake. Jeg finner derfor også støtte for arbeidshypotese C2.

Arbeidshypotese C3: "Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i maktproblematikk relatert til strengt hierarkiske organisasjoner som Forsvaret?"

Makt er et vanskelig begrep og det ser også ut til å prege svarene, men her er noen interessante betraktninger. En av respondentene gir følgende svar: "Vi ser at det å ha kontroll på personellet sitt og kunne si hvilke kapasiteter man har faktisk gir en maktfordel. Det gjør også at de høyere sjefer ser det som en måte å få innflytelse på. Positivt på en måte, men også veldig negativt fordi da tas beslutninger av enkeltelementer, når én har kontroll og ikke resten. Så helt klart, på det nivået så bruker de kunnskap om kompetanseporteføljen sin som en maktfordel. Når du har oversikt så kan du argumentere med konkrete tall og det er vanskelig å motbevise for de som ikke har tall etc. Sitter du med mye informasjon så har du makt." (RC3.1). Her beskrives det at kunnskap benyttes til å enten demonstrere makt for å skape seg fordeler, med en bevist intensjon og hvis man også oppnår resultater iht. intensjon så er makt benyttet som virkemiddel (Engelstad 1999). En av respondentene mener at den hierarkiske strukturen ikke kan tas til inntekt for at personellet blir prioritert lavt, men heller at man lider under andre nødvendige prioriteringer på grunn av den vanskelige økonomiske situasjonen.

På spørsmål om makt har vært en faktor i omstillingen av Forsvaret med tanke på personellfeltet så ble det kommentert at det ikke er en faktor fordi vi blir styrt av embetsverket og at det er der den egentlige makten ligger. Dette ble og støttet av en annen respondent som, sett opp i mot omstillingen mente at vi internt ikke hadde maktmidlene da man skulle ned på ÅV koste hva det koste ville (RC3.2). En annen observasjon fra en av respondentene var at: "Når Forsvaret skal

omstille så er det ensbetydende med at man skal lage nye firkanter uten at de ser på at de skal gjøre ting annerledes eller at de skal levere noe annet. Jeg har også observert at hvis at det er konflikter i organisasjonen så blir det forsøkt løst med omorganisering. På sentralt nivå handler det om hvem som er underlagt FSJ og hvem er ikke. I omorganiseringen ble enkelte lagt inn under andre nivå enn FSJ og da ble det gitt uttrykk for at det syntes de ikke noe om, så de fortsatte å styre som at de ikke var underlagt noen andre.”(RC3.3) Her kan en tolke at det oppfattes viktig av sjefene å sitte nært der beslutningene tas, men finner ikke at det har bæring på hypotesen.

Respondentene mener at makt er en faktor i organisasjonen, men jeg finner allikevel ingen direkte funn som gir støtte for arbeidshypotese C3, og den er følgelig ikke bekreftet.

5.5 Konklusjoner overordnet problemstilling A, B og C

Det overordnede tema i oppgaven er i hvilken grad Forsvaret klarer å oppnå målsetningen om en effektiv og målrettet ledelse av organisasjonens kompetanseressurser. I arbeidet med dette målet har det vært gjennomført flere reformer innenfor personell- og kompetanseområdet, hvor man blant annet har innført SPL og strategisk kompetansestyring, og Linda Lai sin modell er valgt som modell for kompetansestyring. Det ser allikevel ut til at Forsvaret ikke har lyktes så godt i dette arbeidet. Da modellen benytter kompetanseanalyse som verktøy for å etablere en sammenheng mellom virksomhetens overordnede mål og strategier og kompetansestrategien, ville jeg undersøke Forsvaret evne til kompetanseanalyse. Dette er gjort gjennom de overordnede problemstillingene:

- A: *Hvordan definerer og forstår Forsvaret ulike styringsbegreper i tilknytning til strategisk kompetansestyring?***
- B: *Hvordan kartlegger og beskriver Forsvaret hvilken kompetanse som trengs til stillinger og arbeidsoppgaver i Forsvaret?***
- C: *Diskusjon om mulige årsaker til Forsvarets kompetansestatus.***

Problemstillingene er undersøkt gjennom teoristudier, dokumentanalyser og intervju. Jeg vil her sammenfatte resultatene jeg har funnet gjennom studien.

Under problemstilling A viser funn fra studien at Forsvaret gjennom sine dokumenter har et syn på SPL og kompetansestyring som er i henhold til normativ teori på området, men at den praktiske gjennomføringen og erfaring ikke er i samsvar med verken de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper. En kan med andre ord si at Forsvaret ikke uttøver

SPL eller strategisk kompetansestyring, noe som underbygges både gjennom dokumentanalysen og gjennom intervjuempirien. Videre funn viser at en oppfatter en manglende oppfølging og involvering fra ledelsen i dette arbeidet. Det styres gjennom bruk av målbeskrivelser men følges ikke opp i et prosessperspektiv. Det fremkommer tegn på at ledelse av prosessene utøves i et byråkratisk perspektiv hvor underliggende ledd får ansvaret for både utvikling og gjennomføring. En slik byråkratisk og administrativ lederkultur hvor fravær av involvering kan virke hemmende på organisasjonskulturen som vil kunne preges av konkurranse, maktbruk, utvikling av subkulturer, motstand mot utvikling og dermed undertrykke kompetanse og hemme kunnskapsdeling (Selznick 1997). Tegn på slike forhold ble også rapportert av respondentene.

Videre ble det avdekket at Forsvaret har en svak forståelse for sentrale kjernebegreper i tilknytning til SPL og strategisk kompetansestyring. Dette fremkom både gjennom dokumentanalysen og gjennom informasjon fra respondentene. Dette ser ut til å forklare uklare målbeskrivelser og stadige målforskyvninger som hemmer utvikling av feltet. Målforskyvning var spesielt fremtredende og tydelig i Forsvarets dokumenter. Dette kan ha sammenheng med at det er et smalt og mindre attraktivt område i organisasjonen og medfører at dybdekompetanse i liten grad blir utviklet eller rekruttert og bidrar til å holde faget nede. Gjennom Pierre Bourdieus maktperspektiv beskrives dette som en form for sedimentering og reproduksjon av ulikhet i samfunnet. Han beskriver et klaseskille mellom ulike grupper bestemt av deres tilgang på kapital i form av økonomisk-, kulturell- eller sosial kapital. Og at maktfeltet etableres av de som har høyest volum av den mest verdsatte kapital. Ut fra et slikt maktsyn kan en tenke seg at fagfeltets påvirkning i organisasjonen hemmes ved at andre sterkere grupper vinner frem med sine syn, og på den måten være årsak til målforskyvning innenfor utvikling av dokumenter og påfølgende prosesser innefor faget som ikke da ikke er faglig fundert og bidrar således negativt til måloppnåelse. På tross av at man implementerer SPL og strategisk kompetansestyring så gjennomføres det ikke tiltak for å utvikle den nødvendige kompetanse som teorien fremhever som en forutsetning for å lykkes i utøvelsen. Respondentene rapporterte også holdninger til fagfeltet som ble synlig ved at man ikke var en naturlig integrert del av de strategiske beslutningsprosesser. Manglende forståelse for faget og svakt forankrede begreper kan ha sin årsak i at faget er ungt og enda ikke har funnet sin plass i organisasjonen. Dette hemmer i sin tur utviklingen ved at faget ikke blir diskutert i stor grad i virksomhetens toppledelse.

Michel Foucault som knytter makt til diskursen, forklarer det slik at hvert paradigme har sitt kunnskapssyn og danner sine forståelsesfelleskap. SPL og kompetansestyring virker ikke å være en del av det i Forsvaret og dette kan virke hemmende for utvikling og kompetansebygging.

Disse forhold kan muligens og forklare de funn som spesifikt kom frem under problemstilling B som viser at Forsvaret ikke har tilstrekkelig utviklede eller enhetlig rutiner for kartlegging av kompetanse til stilling eller funksjoner, og som viser at organisasjonen mangler eller ikke får utnyttet den dybdekompetanse om kompetanse som er nødvendig for å utvikle verktøy for kartlegging og gjennomføre kompetanseanalyse. Dette funnet ble bekreftet både gjennom dokumentanalysen og intervjuempirien. Det var heller ingen funn som tydet på at Forsvaret har et stort fokus på forholdet mellom utvikling og vedlikehold av kompetanse i et sikkerhetsperspektiv slik andre høyrisikoorganisasjoner gjør, for eksempel innenfor atomindustri og transportsektoren hvor en benytter mer organisasjonsspesifikke modeller som ivaretar dette på en helhetlig måte. Det kan se ut til at det praktiseres et administrativt lederskap (Selznick 1995) hvor det gis føringer fra toppledelsen og dernest blir det linjen som er ansvarlig for gjennomføring. Når da linjen ikke gis det nødvendige verktøy gjennom velutviklede, realistiske og stabile mål vil måloppnåelse være vanskelig. En økt involvering gjennom det Selznick beskriver som det institusjonelle lederskap hvor virksomheten som institusjon utgjøres av de mer langsiktige prosesser som setter målene og avgjør hvordan de skal nås ville muligens bidratt til bedret måloppnåelse for SPL og strategisk kompetansestyring.

6 Avslutning og hovedkonklusjon

Forsvarets evne til kompetanseanalyse synes relativt svak, spesielt knyttet til kvalitative krav og behov, og at utvikling av en målrettet kompetansestrategi derfor er vanskelig. Jeg har identifisert et tosidig forhold mht forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak. På den ene siden finner jeg at Forsvarets teoretiske tilnærming til Strategisk HRM og strategisk kompetansestyring synes å være i samsvar med normativ teori på området. På den andre siden finner jeg at den faktiske gjennomføring og erfaring ikke er i henhold til verken de teoretiske perspektivene eller organisasjonens egne uttalte prinsipper. Hvorfor situasjonen er slik er vanskelig å avdekke, men forhold knyttet til teoretiske maktperspektiver synes å ha en viss forklaringskraft.

Mine funn tyder på at det tosidige forholdet kan skyldes at Forsvaret har manglende strategisk forankring for de aktuelle styringskonseptene, manglende lederinvolvering og utøver administrativ ledelse. I tillegg er det ikke etablert nødvendige holdninger til HRM som profesjon slik at fagfeltet får nødvendig status i organisasjonen. Funnene tyder også på at Forsvaret som organisasjon, samt sentrale aktører i fagfeltet, ikke har tilstrekkelig profesjonskunnskap innen HRM, herunder sviktende forståelse og innsikt i kompetansebegrepet og øvrig begrepsapparat som er nødvendig for å beskrive viktige prosesser i kompetansestyring.

Kildeliste

- Amundsen, E (2006, 8. november). *Virksomhetsstyring på rett vei*. Artikkel. <http://www.mil.no/start/aktuelt/nyheter/article.jhtml?articleID=129557> . Hentet 12. mai 2008 fra: Forsvarsnett.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.)*. London: Kogan Press.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3.utg.). Oslo: Tano
- Brewster, C. & Larsen, H.H (eds). (2000). *Human resource management in Northern Europe : trends, dilemmas and strategy*. New York: Blackwell Publishers.
- Burke, W. W. (1989). *Organization development: A Process of Learning and Changing* (2nd ed.). Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing company.
- DIVØ (2006). *Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvarets militære organisasjon*. Oslo: Forsvarssjefen.
- DISKO (2008). *Utkast til direktiv for kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*. Høringsutkast. Oslo: Personell, Økonomi og Styringsstaben.
- Engelstad, Frederik. (1999). *Om makt: Teori og kritikk*. Oslo: Gyldendal
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw, J. B. (2003). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- FD (1997). *Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996 – 2002*. (Brosjyre/veiledning, publisert 05.02.1997). Oslo: Forsvarsdepartementet.
- FO (1998a). *Rapport fra arbeidsgruppe ”Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret”*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO (1998b). *Arbeidsgruppens innstilling til: Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO (1999). *Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret – direktiv for implementering*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO (2000). *Retningslinjer for Forsvarets stillingsbeskrivelse*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO (2002a). *Fra Personellforvaltning til Strategisk / Personalledelse/Human Resource Management (HRM)*. (Rapport fra Argus prosjekt 2.4.4). Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO (2002b). *Beslutningsnotat nr 8/2002 – fra personellforvaltning til strategisk personalledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- FO (2003). *Strategidokument for innføring av strategisk personalledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FPG (2006). *Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn*. Oslo: Forsvarets skolesenter.
- FSS (2005). *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Skolesenter
- FSS (2006). *Anbefaling - utvikling og implementering av kompetansestyring i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets skolesenter.
- FST (2004). *Dette er HRM i Forsvaret. Sluttleveranse fra Forstudie HRM*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FST (2005a). *Sluttrapport fra Prosjekt for utvikling og implementering av organisasjon for HR (personell-), organisasjons- og økonomiforvaltning i FMO*. Oslo: Forsvarsstaben.
-

FST (2005b). *Videre utvikling av fagområdene HR, Organisasjon og Økonomi i perioden 2006 – 2008*. (Prosjektrapport). Oslo: Forsvarstaben.

Gagné, R.M., (1985). *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. (4th ed.) New York: Holt, Rinehart and Winston.

GIH (2007). *Hærens personell- og kompetanseplan: Generalinspektøren for Hærens Retningslinjer for Personellforvaltning i Hæren*. Oslo: Generalinspektøren for Hæren.

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

HEL (2006). *Holdninger, etikk og ledelse. Dette gjelder deg*. Handlingsplan for forsvarssektoren Oslo: Forsvarsdepartementet.

Hendry C. (1995). *Human Resource Management: A strategic approach to employment*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Holter, H. & Kalleberg, R. (red.) (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

HSE. (2003). *Organisational change and major accident hazards. HSE Information Sheet, No CHIS7*, Health and Safety Executive. <http://www.hse.gov.uk/pubns/chis7.pdf> (Benyttet 20. April 2008).

HSE. (2003). *Competence assessment for the hazardous industries*. Research report086. <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr086.pdf>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Karlsen, R (2007). *Kompetansestyring i Forsvaret : hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?* Oslo: Forsvarets stabsskole.

Kirwan, B. & Ainsworth, L. K. (Eds.). (1992). *A guide to task analysis*. London: Taylor & Francis Ltd.

Knain, E. (2001). *Definering og valg av kjernekompetanser i norsk sammenheng*. Rapport nr. 12, ILS. <http://www.pisa.no/pdf/DeSeCo2001.pdf>

Kvale, S. (1997). *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal.

Lai, L. (1995). *Kompetansekartlegging i kommunesektoren: Om tilnærminger og metoder*. Oslo: Kommuneforlaget.

Lai, L, mfl. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Legge, K. (1995). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. London: MacMillan Press Ltd.

Løvland, J. (1998). *Human resource management – fokus og domener innenfor feltet i et vitenskapsteoretisk (utviklings)perspektiv*. Økonomisk fiskeriforskning, 1. http://www.fiskeriforskning.no/fiskeriforskning/publikasjoner/konomisk_fiskeriforskning/konomisk_fiskeriforskning_1998_01/human_resource_management_fokus_og_domener_innenfor_feltet_i_et_vitenskapsteoretisk_utviklings_perspektiv

Løwendahl, B. (1999). *Fra kompetanseutvikling for verdiskapning i profesjonelle tjenestebedrifter – en begrepsavklaring*. Sandvika: Handelshøyskolen BI.

-
- MFU (2003). *Forsvarssjefens militærfaglige utredning 2003*. Oslo: Forsvarssjefen.
- NESH (2006). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsfag og humaniora. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteer.
<http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/NESHretningslinjer/06> (lastet 10 febr 08)
- NIPA (2000). *Retningslinjer for NIPA*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Nordhaug, O. (m. fl.). (1993). *Kompetansestyring* (2.utg.). Oslo: Tano.
- Nordhaug, O. (2002a). *KunnskapsLedelse: Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002b). *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2002c). *Strategisk personalledelse: Utvalgte emner* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2007:15. *Et styrket forsvar. Utredning fra Forsvarspolitisk utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 18. august 2006*. Oslo: Forsvardepartementet.
- PØS (2006). *Beslutningsstøttesystemer/Forvaltning: Registrering og rapportering av personelldata for Forsvaret (BST/F)*. Oslo: Personell, Økonomi og Styringsstab.
- PØS (2007). *Utfordringer ved strategisk personalledelse i 2007 og videre*: ved Johan Wroldsen, Dir Sjø/PØS/P.
- Roos, G., Krogh, G.v. & Ross, J. (2002). *Innføring i strategi* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skjerve, A.B.(2005). *Foredrag i Bruk av hierarkisk oppgaveanalyse for dokumentasjon av kompetansekrav*. Halden: Forsvarets Forvaltningsskole.
- Skjerve, A.B. & Torgersen, G.E. (2007). *An Organizational-Pedagogical Framework to Support Competence Assurance Activities*. Paper submitted at ESREL (European Safety and Reliability Association) Conference 2007.25-27 June, Stavanger, Norway
- SSB (1989). *Standard for Utdanningsgrupper*. Oslo: Statistisk Sentralbyrå.
- Statskonsult (2001). *Strategisk kompetanseutvikling*. Gjøvik: Gjøvik Trykkeri AS.
- St. meld. nr. 22 (1997-98). *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Storey, J, (1989). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge
- St.prp. nr. 45 (2000- 2001). *Omlegging av Forsvaret i perioden 2002 – 2005*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- St.prp. nr. 42 (2003-2004). *Den videre omstillingen av Forsvaret i perioden 2005-2008*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- St.prp. nr. 78 (2006 – 2007). *Om investeringer i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Torgersen, G-E. (2006). *Forskningsmetodiske begreper og feilkilder*. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
-

Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati: esseys om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal

Winterton, J., Delamare, F. & Stringfellow, E. (2005). *Typology of knowledge, skills and competence: clarification of the concept and prototype* (Research report). Thessaloniki: Cedefop.

[http://www.cpi.si/files/userfiles/Datoteke/Novice/EKO/Prototype typology CEDEFOP 26 January_2005%201%20.pdf](http://www.cpi.si/files/userfiles/Datoteke/Novice/EKO/Prototype_typology_CEDEFOP_26_January_2005%201%20.pdf). Kilde benyttet 12 Feb. 2008.

Wright, M., Turner, D., Horbury, C. (2003). *Competence assessment for the hazardous industries*. Suffolk: Health and security executive.

Wroldsen, J.(2007). Foredrag i virksomhetsstyring ved Underdirektør/ Sjef PØS/P Johan Wroldsen 23. mai 2007. Oslo: Forsvarets stabsskole.

Figurliste

- Figur 1: Strategisk kompetansestyring som kontinuerlig prosess (Lai 2004 s. 14) med valgt fokusområde for masteroppgaven.
- Figur 2: Designskisse.
- Figur 3: Storey's model (1992) of mapping the various meanings of HRM (sek.ref. Legge 1995).
- Figur 4: Fra personalforvaltning til strategisk personalledelse. En illustrasjon (Nordhaug 2002 s. 23).
- Figur 5: Sammenhengen mellom mål på ulike nivå (Lai 2004 s. 26).
- Figur 6: Kompetansekjeden (Nordhaug 2004 s. 34).
- Figur 7: Fra strategisk planlegging til kompetanseutvikling (Nordhaug 2002 s. 36).
- Figur 8: CAF – Competence Assessment Framework (Skjerve & Torgersen 2007 s. 4).
- Figur 9: The unit competence model suggested by NVQ (Burke 1994 sek.ref. Skjerve & Torgersen 2007 s. 6).
- Figur 10: Unified typology of KSC (knowledge, skills and competences) (Winterton et al. 2005).
- Figur 11: De tre elementene i det sterke begrepet om makt (Engelstad 1999 s. 18).
- Figur 12: Oversikt over politiske og militære dokumenter som er brukt som grunnlag for dokumentanalysen.
- Figur 13: Modell for kompetanseutviklingsprosessen (FO 1998b s. 7).
- Figur 14: Prosesser – Effektkjeden på overordnet nivå (FO 2003).
- Figur 15: Utvikling/transformasjon av HRM i Forsvaret (FST 2005b).
- Figur 16: Førende prinsipper for HRM i Forsvaret (FST 2005b).

Modeller

- Modell 1: Hovedkategorier kompetansestrategier (Lai 2004 s. 46).
-

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuer

Undervedlegg 1.1: Følgeskriv fra sjef FSTS

Undervedlegg 1.2: Følgeskriv til Intervjuet

Undervedlegg 1.3: Intervjuguide

Undervedlegg 1.4: Transkripsjon – Sammendrag av intervjuene

Vedlegg 2: Teori

Undervedlegg 2.1: Grunntrekk i Linda Lai sin kompetansestyringsteori

Undervedlegg 2.2: Grunntrekk i Odd Nordhaugs kompetansestyringsteori



Vår saksbehandler

HAGALA ELISABETH, ehagala@mil.no
+4723 09 33 32, 0510 3332
FSS/ FSTS/ STUDIE ADM

Vår dato

2008-01-17

Vår referanse

2008/002671-001/FORSVARET/512

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til
Forsvarets Logistikkorganisasjon
Forsvarets mediesenter
Fellesoperativt hovedkvarter
Forsvarets personelltjenester
Landsdelskommando Nord-Norge
LOS-programmet i Forsvaret
FST/ FS
FST/ HST
FST/ LST
FST/ PØS
FST/ SST

Kopi til

Arbeid med masteroppgave for studenter ved FSS/FSTS

1 Bakgrunn

Forsvarets skolesenter har et overordnet ansvar for kompetanseutvikling og for utdanningsvirksomheten i Forsvaret. Primærvirksomheten er høyere utdanning innenfor militære studier, forskning og utvikling (FoU) innenfor kjerneområdene *militærmakt*, *fellesoperasjoner* og *militær virksomhetsstyring*. I alle emner er det gjennomgående fokus på utøvelse av *militær ledelse*. FSS driver også formidling av kunnskap på disse feltene innenfor og utenfor Forsvaret. Ved siden av dette ivaretar FSS også annen virksomhet, deriblant FoU og undervisning innen virksomhetsstyring, ulike typer kursvirksomhet og støtte til opptak og seleksjon til Forsvarets skoler.

FSTS har siden august 2005 gitt videregående offisersutdanning i form av Stabs- og masterstudiet. Studentene i kull 2 ved Masterstudiet vil første semester 2008 skrive en *masteroppgave i militære studier*. Masterstudiet er Forsvarets høyeste profesjonsutdanning.

Mange av studentene skriver oppgaver som forutsetter tilgang til skriftlige og i en del tilfeller muntlige kilder i Forsvaret og Forsvarsdepartementet.

FSS ønsker med dette skrevet å gi en kort innføring i studentenes arbeid med masteroppgaven som grunnlag for best mulig samarbeid med de avdelinger og institusjoner som vil bli kontaktet med tanke på tilgang til relevante kilder.

2 Drøfting

Masteroppgaven skrives i studiets fjerde og avsluttende semester, med innlevering 26. mai. Oppgaven har et omfang på 50–75 sider (17 000–25 000 ord), og gir 30 studiepoeng.

Formål med masteroppgaven er at studentene skal oppøve sin evne til å analysere militærmakt, fellesoperasjoner og virksomhetsstyring på en helhetlig og problematiserende måte på grunnlag av et komplekst tilfang av kilder og informasjon.

Postadresse

Postmottak
2617 Lillehammer

Besøksadresse

Bygning 18, Akershus
festning
0015 OSLO

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks (FDN)

E-post

forsvaret@mil.no

Internett
www.mil.no

Vedlegg
0

Det er en viktig målsetting for FSS at masteroppgavene vil fremstå som selvstendige bidrag til kunnskapsutviklingen i Forsvaret innen områdene fellesoperasjoner, militærmakt og militær virksomhetsstyring. Resultatene av arbeidene vil bli presentert i egne seminarer ved FSTS medio juni 08, hvor bidragene og relevante institusjoner og avdelinger i Forsvaret vil bli invitert. Utvalgte arbeider vil bli publisert.

En forutsetning for at målsettingene med masteroppgavene skal nås, er at studentene støttes på best mulig måte ved Forsvarets institusjoner og gis tilgang til det kildemateriale og de data som masteroppgaven fordrer.

I enkelte tilfeller vil studentene ha behov for tilgang til graderte kilder. Masteroppgaver som inneholder referanser til slike kilder vil bli håndtert i henhold til gjeldende regelverk, og angjeldende avdeling/institusjon vil få forelagt oppgaven med tanke på manuskriptkontroll og eventuell avgradering. Til sensurering av slike oppgaver vil det bli benyttet sensorer som er sikkerhetsklarert.

3 Konklusjon

FSS anmoder om at institusjoner og avdelinger i Forsvaret støtter FSTS/studentenes arbeid med masteroppgaven etter beste evne.

Louise K. Bastviken
Flaggkommandør
Fungerende sjef FSS

Informasjon i forbindelse med intervju – Mastergradsoppgave:

”Strategisk kompetansestyring i Forsvaret – som risikoorganisasjon. Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?”

1 Innledning

Innledningsvis vil jeg takke for at jeg får anledning til å gjennomføre dette intervjuet. Intervjuet er et svært viktig bidrag i den forskningen jeg nå holder på med.

2 Om oppgaven

2.1

Oppgaven er en del av mitt arbeid som student ved FSTS / Masterutdanningen. Oppgavens tema er valgt av meg, utformet i samarbeide med veileder og godkjent av FSTS. Fagområdet for min forskning er *Militær virksomhetsstyring* hvor jeg i oppgaven vil gjennomføre en studie innenfor feltet *Strategisk kompetansestyring* og undersøke nærmere organisasjonens evne til *kompetanseanalyse* som grunnlag for utvikling av kompetansestrategi og tiltak. Forskningen er derfor begrenset til temaet:
”Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?”

2.2 Problemstilling

Oppgaven tar utgangspunkt i Linda Lais modell for Strategisk Kompetansestyring. Valget er gjort da hennes modell danner grunnlag for *Konsept for kompetansestyring i Forsvaret* og allerede i stor grad benyttes i tenkningen rundt dette temaet i Forsvaret i dag. Modellen er inndelt i tre hovedaktiviteter: *Kompetanseplanlegging*, *Implementering av tiltak* og *Evaluering og oppfølging*. Fokus i oppgaven vil være å undersøke hvordan er prosessen *kompetanseplanlegging*, herunder *kompetanseanalyse*, fungerer og gjennomføres i Forsvaret i dag.

2.3 Metode

Forskningen er intensiv og basert på kvalitativ metode. Den normative tilnærmingen vil søke å angi en teoretisk beste løsning basert på tidligere forskning av kompetanse og ledelse av denne i organisasjoner generelt, samt mer organisasjonsspesifikke teorier innen kompetanse som fenomen i risikoorganisasjoner.

Den deskriptive tilnærmingen vil søke å kartlegge Forsvaret evne til å gjennomføre kompetanseanalyse på strategisk nivå. I denne sammenheng innebærer kompetanseanalyse å definere organisasjonens sentrale kompetansekrav i forhold til overordnede mål og strategier, samt avdekke organisasjonenes beholdning og behov for kompetanse.

Denne delen vil basere seg på Forsvarsinterne skriftlige kilder som omhandler temaet, samt intervju og eventuelt mindre enquêtebaserte undersøkelser.

3 Intervjuet

Intervjuene blir en viktig del av oppgaven. Utvalget av intervjuobjekter gjenspeiler personell og funksjoner som på sine nivå er sentrale i utformingen og utøvelsen av dagens løsninger innen Kompetansestyring i Forsvaret. I det videre følger noen presiseringer og avklaringer.

3.1 Anonymitet og referanser til intervjuet

Utvalget av intervjuobjekter samt oppgavens innretning og begrensede organisatoriske omfang gjør full anonymisering vanskelig. Intervjuobjektene er valgt ut med tanke på å dekke organisatoriske enheter på strategisk nivå som arbeider med personell- og kompetanserelaterte spørsmål. De enkelte funn som nyttes i oppgaven vil således kunne bli knyttet til miljøer, organisasjonsenhet eller avdeling, men vil ikke knyttes direkte til det enkelte intervjuobjekt. Det forskningsmaterieill som lagres elektronisk gjennom arbeidet med oppgaven vil knyttes til den enkelte respondent via et referansenummer til en manuelt lagret navneliste. Denne vil oppbevares forsvarlig og slettes når den har tjent sin opprinnelige hensikt. Navneliste over intervjuobjektene vil således ikke fremkomme i presentasjon av oppgaven. Ved eventuelle behov eller ønsker om å sitere et intervjuobjekt direkte vil det kun gjøres etter avtale med den enkelte.

3.2 Bruk av lydopptaksutstyr

For å få et best mulig grunnlag for referatskriving, eliminere kilder til feiloppfatning, samt å kunne gi intervjuobjektet full oppmerksomhet i samtalen ønsker jeg å bruke lydopptaksutstyr. Lydopptakene vil kun bli benyttet av undertegnede og materialet vil bli lagret i henhold til pkt. 3.1 og føringer gitt i de Nasjonale Forskningsetiske retningslinjer. Dette forutsetter villighet fra intervjuobjektets side. Jeg har respekt for eventuelle ønsker om at opptaksutstyr ikke skal brukes, og vil i så tilfelle forholde meg til skriftlige notater.

3.3 Gjennomføring

Jeg ønsker i utgangspunktet å gjennomføre intervjuene på et sted valgt av intervjuobjektet. Dette av så vel praktiske grunner som av respekt for den enkeltes arbeidssituasjon. Intervjuet antas å vare ca 2 timer, men jeg ber om at det planlegges med 3 timer for å gi rom for eventuelt utdypende spørsmål og detaljerte svar.

3.4 Oppfølging etter intervju

Det er fra min side ønskelig med en avtale om mulighet for videre kontakt og eventuelt oppfølgingsintervju. Dette for å kunne avklare eventuelle misforståelser og uklarheter, eller søke videre informasjon.

4 Konklusjon

Jeg ser frem til intervjuet, og håper på en god og konstruktiv samtale. For eventuelle spørsmål i tilknytning til intervjuet kan jeg kontaktes på mail eller mobil.

Min kontaktadresse er:

E-post: biandreassen@fss.mil.no

Mobil: 48 10 48 46

Veileder og kontaktperson ved FSTS er Førstelektor Glenn-Egil Torgersen, tlf 23 09 31 61/
99 09 21 88

Med vennlig hilsen

Birgith Andreassen

Major / Student FSTS Masterstudiet

Intervjuguide

Punkter til innledning av intervjuet:

- Henvis til tidligere informasjonsskriv og avdekk om det er ev uklarheter eller om intervjukandidaten har andre spørsmål i tilknytning til intervjuet.
- Gjenta forhold angående anonymitet og behandling av data.
- Gi beskjed om at du med hensyn til anonymitet ikke vil benytte navnet til vedkommende når lydopptak er aktiv.

Beskriv gjennomføring og struktur i intervjuet:

- Jeg har valgt å dele intervjuet inn 4 hoveddeler. Den innledende delen omhandler demografiske spørsmål som primært er ment som et hjelpemiddel i tolkning og drøfting av de svar som kommer i intervjuet. Den kan også benyttes til å underbygge andre funn i oppgaven. Det kan for eksempel være at jeg ønsker å se om tid i stilling eller erfaring innen fagfeltet kan tenkes å ha påvirkning på øvrige funn i studien. Dette vil i tilfelle ikke knyttes til enkeltpersoner, men til gruppen som helhet.
- De tre neste delene er områder som jeg mener er viktig å undersøke for å svare på de ulike problemstillingene som underbygger oppgavens tema:

Hvordan er Forsvarets evne til kompetanseanalyse som grunnlag for kompetansestrategi og tiltak?

Del 1: Demografiske spørsmål

Nr:	Spørsmål:	Svar:				
1.	Grad:					
2.	Avdeling/Stilling:					
3.	Ansvarsområde:					
4.	Arbeidsoppgaver:					
5.	Avdelinger det er naturlig å samarbeide med:	Internt:			Eksternt:	
6.	Hvor lenge har du sittet i nåværende stilling?					
7.	Tidligere erfaring innen feltet Kompetansestyring (eller beslektede fagområder)?					
8.	Hvilket militært utdanningsnivå har du? (Kryss av for høyeste utdanningsnivå)	KS I	KS II	FSTS 1	FSTS 2	Mil Master
9.	Hvilket sivilt utdanningsnivå har du? (Kryss av for høyeste utdanningsnivå)	Påbygning VG (14.klassetrinn):		Univ/høgskoleutd, lavere nivå (14.-17.klassetrinn):		Univ/høgskoleutd, høyere nivå (18.-19.klassetrinn):
10.	Dersom du har høyere sivil utdanning er det ønskelig at du spesifiserer hvilken utdanning dette er:					

Del 2:

Overordnet problemstilling A: "Hvordan forstår og definerer Forsvaret ulike begreper i tilknytning til strategisk kompetansestyring?"

I problemstilling A gjennomføres en empirisk analyse for å undersøke hvilke elementer som inngår i konseptualisering av kompetansestyring.

Spesifikk problemstilling (arbeidshypoteser):

For å undersøke de faktiske forhold har jeg utarbeidet 4 spesifikke arbeidshypoteser – utformet som negativt ladete påstander, som vil bidra i arbeidet med å etablere empiri for å drøfte og besvare det overordnede spørsmålet:

Arbeidshypotese A1: "Forsvaret utfører ikke Strategisk personalledelse"

- A.1.1: Forsvaret besluttet i 2002 en overgang fra forvaltning til strategisk personalledelse: Hva betyr dette i praksis for Forsvaret?
- A.1.2: Hva er de viktigste endringene du vil peke på som et resultat av denne beslutningen?
- A.1.3: Har beslutningen ført til en endring i måten vi jobber med den menneskelige ressurs?
- A.1.4: Argus prosjekt 2.4.4 definerte SPL til å være: "En systematisk, langsiktig planlegging og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser ut fra overordnede mål og strategier":
- A.1.5: Vil du si at Forsvaret i dag utfører Strategisk personalledelse sett opp i mot denne definisjonen?
- A.1.6: Hva må eventuelt til for at vi skal komme dit?
- A.1.7: Hva er etter ditt syn den/de viktigste faktoren som hemmer utførelse av SPL i Forsvaret?

Arbeidshypotese A2: "Forsvaret har ikke en felles forståelse av kompetansebegrepet"

Innledning: "Gjennom arbeidet med Konsept for kompetansestyring avdekket arbeidsgruppen at det var ulik oppfatning, forståelse og bruk av begreper knyttet til kompetanse. I teorien finnes det en rekke definisjoner av begrepet *kompetanse*.

- A.2.1: Kjenner du Forsvarets definisjon på kompetanse? (Hva er innholdet i den?)
- A.2.2: Du nevnte / Forsvaret benytter - begrepet handlingskompetanse: Kjenner du definisjonen og den tilhørende modell?
- A.2.3: Er definisjonen dekkende for det du legger i begrepet?
- A.2.4: Hvilke styrker eller svakheter har modellen etter ditt syn?
- A.2.5: Er det viktig å ha en definisjon av kompetansebegrepet og hva er i tilfelle nytteverdien?
- A.2.6: Opplever du at handlingskompetansebegrepet er innarbeidet og forstått i organisasjonen?

Arbeidshypotese A3: "Forsvaret har ikke en felles forståelse av begrepet strategisk kompetansestyring"

- A.3.1: Begrepene strategisk kompetansestyring og strategisk kompetanseutvikling benyttes ofte om hverandre. Hvordan forstår du begrepene, og hvordan vil du beskrive sammenhengen mellom dem?
- A.3.2: Oppfatter du at det er en klar og omforent forståelse av begrepet strategisk kompetansestyring på strategisk nivå i Forsvaret (FD/Forsvarsstab)?
- A.3.3: Er Strategisk kompetansestyring et tema som Forsvarsledelsen er opptatt av? På hvilken måte fremkommer i tilfelle det?

- A.3.4 I hvilken grad og på hvilken måte bør toppledelsen i Forsvaret involvere seg i styring av den menneskelige ressurs?
- A.3.5: Hva må etter din mening til for at kompetansestyringen skal bli reelt strategisk?
- A.3.6: Hvordan vil du beskrive kompetansestyring i relasjon til de øvrige områdene innenfor HRM i Forsvaret?
- A.3.7: Sjef PØS har det overordnede ansvar for HRM i Forsvaret, herunder kompetansestyring. Samtidig er det Fellestaben gjennom Sj FSS som er FSJ rådgiver innen kompetanseutvikling. Er dette en funksjonell rolle og ansvarsfordeling?
- A.3.8: Ser du noen spesielle utfordringer i forhold til en slik organisering? (Hvordan tolker/forstår de denne organiseringen?)

Arbeidshypotese A4: "Forsvaret mangler en helhetlig modell for strategisk Kompetansestyring"

Arbeidshypotese A5: "Forsvaret har ikke tilstrekkelig kompetanse på strategisk nivå for å utvikle operasjonaliserte modeller for kompetansestyring"

(Av intervju tekniske årsaker er spørsmålene som dekker hypotese A4 og A5 slått sammen).

- A.4 1: I 1996 ga FD ut Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996-2002. Planen ble fulgt opp av FO som i 97 leverte innstilling til Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002. Denne planen ble i liten grad fulgt opp. Hva mener du kan være årsak til dette?
- A.4.2: Beslutningen om å innføre SPL i 2002 førte frem til Prosjekt HR, Org og Ø som 1/1 2006 leverte ny organisasjon inkludert ende til ende prosesser for de tre virksomhetsområdene. Et område som ikke ble ferdigstilt var kompetansestyring på strategisk nivå. Her er kun hovedprosessene modellert, men er ikke gitt nødvendig innhold i form av aktivitet og arbeidssteg. Hva tror du er årsaken til det?
- A.4.3: Prosjektet beskriver i sin sluttrapport at den nye personellavdelingen i Forsvarsstaben i hovedsak vil utøve styring og ledelse av virksomheten knyttet til HR- verdikjeden. Med tanke på at prosessene i tilknytning til styring og ledelse av kompetanseressursen ikke er utviklet - hvordan tror du det påvirker evnen til å styre og lede på området?
- A.4.4: I samme periode som Prosjekt HR, Org og Ø foregikk var det også gitt FSS i oppdrag å revidere Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret. Dette oppdraget ble omdefinert til å utvikle et konsept for kompetansestyring i Forsvaret. Kjenner du til begrunnelsen for denne endringen?
- A.4.5: Konseptet med anbefaling om utvikling og implementering av kompetansestyring ble i febr 2006 underskrevet av Sj PØS og Sj FSS. Anbefalingen la føringer for en operasjonalisering av modell for kompetansestyring av Linda Lai sett i lys av Forsvarets styringssystem. Videre skulle det innen 1.juni 06 utvikles en strategisk plan for kompetansestyring og systemunderstøttelse skulle ferdigstilles innen 09. Foreløpig er det ikke levert noe resultat. Hva mener du årsaken til dette kan være?
- A.4 6: Argus sin anbefaling om overgang til SPL var sterkt begrunnet i behovet for å forbedre og koordinere innsatsen på analyseelementene organisasjon, prosesser, kultur, kompetanse og IT. Vil du si at de initiativ som er gjennomført har gitt et bedre grunnlag for analyse av kompetanseressursen?
- A.4.7: Har Forsvaret i dag en helhetlig modell for strategisk kompetansestyring?
- A.4.8: Forsvaret har nå gjennom en årrekke fokusert på behovet for styring og ledelse av kompetanseressursen. Føringer for utvikling av et kompetansestyringssystem er gjentatt i en rekke styringsdokumenter. Men fortsatt gjenstår mye arbeid. Kan dette forholdet skyldes manglende kompetanse i organisasjonen?

A.4.9: Hvilken kompetanse mener du personell på strategisk nivå bør besitte for å styre og lede arbeidet med kompetanse i organisasjonen?

A.4.10: Er denne kompetansen tilgjengelig i dag? Kvalitet/kvantitet?

Overordnet problemstilling B: ”Hvordan kartlegger og beskriver Forsvaret hvilken kompetanse som trengs til stillinger og arbeidsoppgaver i Forsvaret?”

I problemstilling B gjennomføres en empirisk analyse av Forsvarets prosedyrer og rutiner for kartlegging av kompetansekrav/data og hvordan Forsvaret etablerer oversikt over beholdning av kompetanse.

Spesifikk problemstilling (arbeidshypoteser):

For å undersøke de faktiske forhold har jeg utarbeidet 3 spesifikke arbeidshypoteser – utformet som negativt ladete påstander, som vil bidra i arbeidet med å etablere empiri for å drøfte og besvare de overordnede spørsmålene.

Arbeidshypotese B1: ”Kartlegging og beskrivelse av kompetansekrav i stilling er usystematisk og tilfeldig”

- B.1.1: Et overordnet mål for personellpolitikken er å sørge for at organisasjonen har riktig kompetanse. Hvordan kartlegger Forsvaret i dag organisasjonens krav til kompetanse?
- B.1.2: Forsvarets oppgaver og virke vil nødvendigvis være preget av risiko. Stiller dette spesielle krav til hvordan kravstiller – og evaluerer kompetanse?
- B.1.3: Har vi gode nok rutiner for dette i Forsvaret i dag? Kan prosessen ev forbedres?
- B.1.4: Forsvaret har en rekke rutiner for håndtering av kompetansedata. Opplever du at det er konsistens mellom de ulike systemer og rutiner?
- B.1.5: Har vi konsistente og enhetlige rutiner for utvikling av stillingsbeskrivelser.
- B.1.6: Opplever du at våre rutiner for kartlegging og registrering av kompetansekrav er hensiktsmessig for å oppfylle målet om rett person på rett plass?
- B.1.7: Har vi rutiner for å vurdere eller kontrollere om krav til kompetanse i stilling faktisk er tilstede?
- B.1.8: I tillegg til stillingsbeskrivelser og RB har vi andre utviklings- og evalueringsverktøy. De viktigste i denne sammenheng er medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse. Brukes disse verktøyene hensiktsmessig ift å avdekke krav til kompetanse?
Kan de samme verktøyene utnyttes for å avdekke behov for kompetanse i organisasjonen?

Arbeidshypotese B2: ”Det er liten sammenheng mellom måten en registrerer krav til stilling og måten en registrerer individets kompetanse”

- B.2.1: Forsvaret har en ulik metodikk ift hvordan en beskriver organisasjonens krav til kompetanse gjennom stillingsbeskrivelsene og hvordan en registrerer individets kompetanse på rullebladet. Mange oppfatter dette som en hemmende faktor i forhold til etablering av analysegrunnlag. Hva er din vurdering av dette forholdet?
- B.2.2: Stillingsbeskrivelsen stiller krav til tjenesteerfaring og beskriver også hvilken kompetanse stillingen gir. Hvordan ivaretar vi registrering av denne kompetansen i forhold til individet?
- B.2.3: NUS 2000 er SSB kodeverk for utdanningsgruppering av formalkompetanse. Forsvaret benytter dette kodeverket i forbindelse med registrering av sivil utdanning og akademisk utdanning i Forsvaret. Kan denne utnyttes i forbindelse med kategorisering av militær utdanning?

B.2.4: Har du forslag til andre metoder som kan nyttes for å etablere et analysegrunnlag til støtte for de strategiske prosessene?

Overordnet problemstilling C: Diskusjon om mulige årsaker til Forsvarets kompetansestatus.

I problemstilling C diskuteres resultatene fra problemstilling A og B i lys av kultur, holdninger og maktproblematikk

Spesifikk problemstilling (arbeidshypoteser):

For å undersøke de faktiske forhold har jeg utviklet spørsmål for å etablere empiri som kan bidra i drøftingen av resultatene av problemstilling A og B.

Arbeidshypotese C1: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forstås eller forklares i lys av generelle trekk ved Forsvarets organisasjonskultur?”

- C.1.1: Overgangen til SPL handler i stort om å endre en eksisterende organisasjonskultur. Fra et teoretisk ståsted kan en si at kulturen er endret når organisasjonens atferd er endret. Vil du si at en slik kulturendring har funnet sted?
- C.1.2: Kan de problemer en opplever innenfor styring og ledelse av kompetanseressursen forklares av generelle trekk ved Forsvarets organisasjonskultur?
- C.1.3: Hvordan oppfatter du toppledelsens forståelse for kompleksiteten innenfor HR-området?
- C.1.4: Er det andre trekk ved Forsvarets organisasjonskultur som du kan tenke deg virker hemmende eller fremmende på HR-feltets arbeid?

Arbeidshypotese C2: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i holdninger til HR-feltet i Forsvaret?”

- C.2.1: Like før Wroldsen sluttet holdt han et foredrag for studenter ved DHRM. I foredraget presenterte han en rekke utsagn som han kalte for kjennetegn ved p-funksjonen i FMO:
 - Det styres ikke på HR (FSJ strategiske kart)
 - Styringsdata er ikke tilgjengelig
 - Datakvaliteten er for dårlig
 - Manglende ”respekt” for at HR er en profesjon
 - Manglende helhetlig styring av P-prosessene
 - ”Alle” tenker drift – ingen tenker langsiktig...
 Er dette en beskrivelse som du vil støtte?
- C.2.2: Opplever du at HR-feltet er integrert som en reel strategisk partner i Forsvarets toppledelse?
- C.2.3: Beskrivelsen indikerer også at han mente at det eksisterte et sett av holdninger til HR-feltet og at disse holdningene hadde innvirkning på HR-områdets evne eller mulighet til å levere. Dersom det er slik - tror du HR-feltet selv kan bidra til å endre slike holdninger i organisasjonen? På hvilken måte?
- C.2.4: Kan problemene innenfor arbeidet med etablering av strategisk kompetansestyring skyldes manglende evne og/eller vilje i toppledelsen?
- C.2.5: Har HR-feltet tilstrekkelige ressurser for å ivareta de oppgaver den er forventet å løse? (Følges opp i forhold til svaret).
- C.2.6: I noen sammenhenger har en definert ulike funksjoner i organisasjonen som enten primær/kjernefunksjon eller støttefunksjon. Bl a ifm med etablering av RSF ble P-feltet definert som støttefunksjon. Kan en slik inndeling påvirke hvordan en oppfatter viktigheten av fagfeltet?
- C.2.7: Hvordan opplever du generelt holdninger til P-feltet?

Kan du ev eksemplifisere?

Arbeidshypotese C3: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i maktproblematikk relatert til strengt hierarkiske organisasjoner som Forsvaret?”

- C.3.1: Forsvaret må kunne karakteriseres som en organisasjon med en typisk hierarkisk ledelses og styringsstruktur. Jo høyere man er plassert i organisasjonskartet, jo større mulighet har man for maktutøvelse og innflytelse. På tross av at de fleste sjefer uttaler at personellet er Forsvarets viktigste ressurs, så synes det ikke som om personellfeltet blir tilstrekkelig prioritert (f eks GOLF/LOS prosjektene). Hvordan vil du vurdere makt som faktor i en slik sammenheng?
- C.3.2: Har makt vært en faktor i omstillingen av Forsvaret med tanke på P-feltet?
- C.3.3 Transformasjonen av P-feltet har resultert i endring av ulike ansvars- og myndighetsområder. Opplever du at dette har vært en kilde til maktkamp?

Avsluttende spørsmål:

- D.1.1: Har du noen øvrige kommentarer eller synspunkter knyttet til Kompetansestyring i Forsvaret som du ønsker å dele?
- D.1.2: Er det avslutningsvis noe du ønsker å legge til – spissformulert og rett fra hjertet?

Transkripsjon – Sammendrag av intervjuene.

Overordnet problemstilling A: ”Hvordan forstår og definerer Forsvaret ulike begreper i tilknytning til strategisk kompetansestyring?”.

Arbeidshypotese A1: ”Forsvaret utøver ikke Strategisk personalledelse”

RA1.1: Forsvaret besluttet i 2002 en overgang fra forvaltning til SPL. Hva betyr dette i praksis for Forsvaret?

- Mer planmessig og systematisk i forvaltningen av personell og kompetanse.
- Dreining fra daglig forvaltning til større fokus på rådgivning.
- At Forsvaret i større grad må ha fokus på hvordan de bruker personellressursen ift å oppnå strategiske mål – altså de aktivitetene du gjør må du knytte sammen med strategien slik at du oppnår de strategiske målene.
- At vi jobber for å få til de riktige prioritetene – få fylt opp med personell der det er kompetansebrist.
- Se helheten og se hvordan de ulike tiltakene påvirker hverandre.

RA1.2: Hva er de viktigste endringene du vil peke på som et resultat av denne beslutningen?

- Omorganiseringen, den viser koblingen mellom P, Ø og S. og løfter personell opp på et strategisk nivå som en naturlig del av Forsvaret styringssystem.
- Omorganiseringen hvor p-ressursene blir samlet i FPT. Vi ønsket jo å få et sterkere fokus på strategisk P og så ønsket vi oss en synlig P-direktør. Dit har vi vel ikke helt kommet.
- Ny organisering av HR og at HR er mer synlig i styringsprosessene og vi får mer inn i styringsdokumentene.
- P er i ferd med å komme inn i styringssløyfa, men koblingen mellom FSJs mål i BM kartet og en rød tråd nedover er for svak
- Bedre oversikt over ÅV og bedre føringer fra PØS ift rundene på hva vi ønsker å oppnå.

RA1.3: Har beslutningen ført til en endring i måten vi jobber med den menneskelige ressurs?

- Prosessmessig jobber vi annerledes og mer strategisk, men ikke godt nok slik det er tenkt, og at vi kobler bedre mellom de strategiske målene og P.
- Ikke i særlig grad. Fortsatt for mye brannslukking og current uten å tenke altfor langsiktig.
- Mer bevist på viktigheten av p-ressursene. I og med at Forsvaret er blitt mindre så har det også blitt mer tydelig at du er nødt til å være mer fokusert på kompetanse. Behovene er mer tydelig for eksempel til spesialister.

RA1.4: Argus prosjekt 2.4.4 definerte SPL til å være: ”En systematisk, langsiktig planlegging og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser ut fra overordnede mål og strategier”: Vil du si at Forsvaret i dag utfører Strategisk personalledelse sett opp i mot denne definisjonen?

- I teorien, gjennom at vi er mer inn i IVB og BM kartet og tiltak i VPL.

- Nei.
- Nei.
- Til dels, men for mye hånd til munn.
- I noen grad, men politisk kortsiktighet og stadige endringer i rammer hemmer strategisk langsiktighet.

RA1.5: Hva må eventuelt til for at vi skal komme dit?

- At vi får prosessene til å fungere. Vi jobber med en god ledelseskultur på området, for å få prosessene til å fungere på overordnet nivå.
- En personellstrategi og den må være rimelig samordnet med Forsvaret strategi for øvrig.
- At sjefene får forståelse for viktigheten av at HR er integrert i strategi- og virksomhetsprosesser.
- P inn i styringsdialogen og sterkere styring.

RA1.6: Hva er etter ditt syn den/de viktigste faktorene som hemmer utøvelse av SPL i Forsvaret?

- Måten vi leder og styrer på, på tross av endrede prosesser følges gamle strukturer.
- Dårlig forståelse på sjefsnivå for hva SPL innebærer.
- Manglende kompetanse.
- Forståelse hos sjefene og kulturen som er vanskelig å snu.

Arbeidshypotese A2: "Forsvaret har ikke en felles forståelse av kompetansebegrepet"

RA2.1: Kjenner du Forsvarets definisjon på kompetanse?

- Handlingskompetanse og Linda Lai si definisjon.
- Vi har handlingskompetanse, men FPT bruker realkompetanse, det er jo et problem.
- Handlingskompetanse.
- Linda Lai sin definisjon.
- Vet ikke.

RA2.2: Kjenner du definisjon og tilhørende modell for handlingskompetanse?

- Ja.
- Ja.
- Ja.
- Ja.
- Nei.

RA2.3: Er definisjonen dekkende for det du legger i begrepet?

- Ja for individet, men vanskelig å styre org kompetanse etter den.
- Ja veldig dekkende for individet, liker den godt.

- Ja et bra begrep, dekker hele mennesket.

RA2.4: Hvilke styrker eller svakheter har modellen etter ditt syn?

- God for å utvikle individet.
- Det dekker individet bedre enn bare realkompetanse.
- Synliggjør at kompetanse er mer enn utdanning og kurs.
- Fungerer godt ift tjenesteuttalelsen.
- Bra for veiledning og i tjenesteuttalelsen.

Svakheter ved modellen:

- Vanskelig å operasjonalisere ift overordnet styring.
- Vanskelig å operasjonalisere.

RA2.5: Er det viktig å ha en definisjon av kompetanse og hva er i tilfelle nytteverdien?

- Ja for å utvikle individet planmessig.
- Viktig for å ha felles forståelse for begrepene når vi skal bruke det i styring.
- Et felles begrepsapparat er viktig.
- Vet ikke.
- Behov ifm at vi kan snakke om det samme.

RA2.6: Opplever du at handlingskompetansebegrepet er innarbeidet og forstått i organisasjonen?

- Overhodet ikke.
- Vet ikke.
- Nei ikke i hele organisasjonen, men på skolene tror jeg.
- Tror den militære del av organisasjonen kjenner den.

Arbeidshypotese A3: "Forsvaret har ikke en felles forståelse av begrepet strategisk kompetansestyring"

RA3.1: Begrepene strategisk kompetansestyring og strategisk kompetanseutvikling benyttes ofte om hverandre. Hvordan forstår du begrepene, og hvordan vil du beskrive sammenhengen mellom dem?

- Strategisk kompetansestyring er den overordnede planen, kompetanseutvikling er et tiltak i verdikjeden.
- Strategisk kompetansestyring er langsiktig styring av personellet, kompetanseutvikling er en del av det, som kurs, utdanning, erfaring (on the job training).
- Kompetansestyring handler om å vite hvor Forsvaret skal, gjennomføre analyser; planlegge, implementere og evaluere ulike tiltak for å støtte opp om det. Kompetanseutvikling er et av tiltakene i verdikjeden.

- Det betyr at vi må ha et bevist forhold til hva slags kompetanse vi skal ha på ulike nivå i organisasjonen, styring er hvem jobber hvor. Utvikling er hvilken kompetanse har vi/ønsker vi i organisasjonen. Har ikke hatt et veldig bevist forhold til begrepene.
- Kompetanse styring er i vert fall overordnet utvikling, man prøver å styre utviklingen slik at tilfeldig bruk av ressursene i et strategisk perspektiv unngås.

RA3.2: Oppfatter du at det er en klar og omforent forståelse av begrepet strategisk kompetansestyring på strategisk nivå i Forsvaret (FD/FST)?

- Nei, de som driver med kompetanseutvikling mener at det er kompetansestyring og de som disponerer mener det handler om å styre rett person i rett stilling. Det er få av fagmiljøene som ser helheten.
- Både ja og nei, forståelsen begynner å komme.
- Nei, noen uttaler seg som om kompetansestyring kun handler om disponering.
- Nei.
- Vet ikke, kanskje i PØS.

RA3.3: Er Strategisk kompetansestyring et tema som Forsvarsledelsen er opptatt av? På hvilken måte fremkommer i tilfelle det?

- De er ikke så opptatt av det som de burde være. FD er det men blander kompetansestyring og utvikling, men det er blitt bedre. Det er et politisk riktig på lik linje med kvinneandelen. På tross av politisk tyngde har det ikke fått nok oppmerksomhet i FST.
- Nei ikke veldig, de er opptatt av øvingsdøgn, flytimer og seilingsdøgn. På stabssjefsnivå har det begynt å bre seg en oppfatning av at Strategisk P er viktig for Forsvaret.
- De er opptatt av det men, alle mener at kompetanse er svaret, men få vet hva spørsmålet er. FSJ er opptatt av spesialister og profesjonsidentitet. Når toppledelsen snakker om kompetansestyring så handler det om å kutte, få riktig på rundene, da styrer du kompetansen.
- De er mer opptatt av personellstyring i hvert fall. Nå er disponeringsrundene tema på ledermøte. Så svaret er nok ja, men vet ikke om de er bevisst hvordan vi er opptatt av det.
- I alt for liten grad, muligens innenfor hver sine sektorer, men som samlet overordnet, nei.

RA3.4: I hvilken grad og på hvilken måte bør toppledelsen involvere seg i styring av den menneskelige ressurs?

- De kunne med fordel konsentrert seg om en god visjon og strategisk retning for P. Se mer på helheten og konsentrere seg om strategiske tiltak, ikke bare enkeltsaker.
- De bør involvere seg hver dag.
- Det er strategiske spørsmål og det må de involvere seg i. De må jobbe ut en strategi og definere noen overordnede målsetninger. Hvis de vil ha det implementert må de involvere seg slik at det når ut i organisasjonen, eller blir det ikke noe av.
- Det bør være det viktigste de gjør. GIH sa at det var personellet som gjorde alt han gjorde mulig.

- I stor grad, det er jo den viktigste innsatsfaktoren, men de må bli mer samlet, systematisk og strategisk.

RA3.5: Hva må etter din mening til for at kompetansestyringen skal bli reelt strategisk?

- At det går over fra å være en HR oppgave til å være en sjefsoppgave. HR er kun støtte, det er lederen som gjennomfører.
- Endring av toppledelsens tankesett og det krever engasjement. Hvis ikke toppledelsen er engasjert i strategiske P-spørsmål så blir det heller ikke noe.
- Når det blir et tema hos sjefene, når de diskuterer mål og strategier for området. I ledergruppen må det være en P-sjef som må besitte dybdekompetanse og gi råd om hvilken styringsinformasjon som er viktig fra P og spille sjefene godt ift tema.
- Kompetanseplanleggingsbiten til Lai må gjøres i praksis, finne ut hva vi har og hva vi mangler av kompetanse.
- Fortsette det løpet vi har nå hvor vi begynner å få styring og ser sammenhenger. Et nytt personellsystem i SAP vil hjelpe.

RA3.6: Hvordan vil du beskrive kompetansestyring i relasjon til de øvrige områdene innenfor HRM i Forsvaret?:

- Kompetansestyring er system, prosesser, måter å organisere på, måter å samarbeide på, hvordan vi får ting til å spille sammen. Personellstrategien gir retning og innhold så blir kompetansestyringen mer verktøyet hvor vi utvikler tiltak som støtter inn under HR.
- HRM er stort. Skal man lykkes må det utvikles en P-strategi, som kompetansestyring er en del av det. Det må altså settes noen strategiske målsettinger slik at det kan brytes ned i strategier som implementeres.
- HR bygger opp om rekruttere og beholde som er hovedmålet nå, så det vi gjør innen HR skal støtte opp om det.
- Når jeg snakker personell legger jeg hele verdikjeden til grunn.

RA3.7: Sjef PØS har det overordnede ansvar for HRM i Forsvaret, herunder kompetansestyring. Samtidig er det Fellestaben gjennom Sj FSS som er FSJ rådgiver innen kompetanseutvikling. Er dette en funksjonell rolle og ansvarsfordeling?

- I utgangspunktet ikke. Med gode prosesser hadde det ikke vært noe problem, men vi sliter med det å se helheten, den direkte linken fra FSS (og ikke alltid via FS) og direkte til FSJ blir en forstyrrende faktor for man kan ikke jobbe med Strategisk kompetanseutvikling uten at det dreier seg om systemet på kompetansestyringsnivå. Da kan vi få kontra produktive tiltak.
- Det har vel ikke virket sånn frem til i dag. Det kan bli en grei inndeling, men det har litt med hvem man velger ut til topplederstillinger også, hvilket engasjement de har for saken.
- HRM prosjektet diskuterte om FSS organisatorisk burde ligge under PØS sitt ansvarsområde. Men Forsvaret slik jeg har lært det, består av mange sterke sjefer som gjør at du ikke får til den organiseringen som er til det beste Forsvaret, men for den enkelte.
- Jeg ser noen utfordringer der. De som skal ha kompetansen må være delaktig i beslutningen om hvem som tas opp på stabsskolen og hva de skal lære der. Det må ikke være opp til FSS.

Beslutningen må være forankret og fornuftig. Jeg tror sjef PØS bør sitte med overordnet ansvar. FSS kan gjerne være en sentral aktør, men jeg synes det er kluss på tråden der, rett og slett.

- I utgangspunktet nei, men det kommer an hvordan dette utøves og hvordan samspillet er. Et eksempel er uttak til stabsskolen som helt klart bør ligge hos PØS som en del av den strategiske personalledelsen, mens de som gjennomfører utdanningen bør ha og skal være med på råd. Den endelige avgjørelsen bør ligge i PØS.

RA3.8: Ser du noen spesielle utfordringer i forhold til en slik organisering?:

- Ja samarbeidsmessig og koordineringsmessig. Så lenge det ikke er forståelse verken i FST eller i FSS at det faktisk er Sjef PØS som har ansvar for HR og at kompetanseutvikling er en del av HR, så er det et problem at vi er organisert som i dag. Uttak til stabsskole 2 som har f. eks vært en ikke sak i PØS fordi vi ikke har vært involvert. Det er mange som driver i samme sandkassen uten at vi har en som sørger for at det er en helhet i det. Igjen handler det om kommunikasjon og prosess, at prosessene ikke fungerer godt nok.

- Den første utfordringen er samarbeid og et felles begrepsapparat. Har ikke FS, FST/PØS og FSS evne og vilje til å samarbeide om de spørsmålene siden de faktisk er funksjonelt inndelt sånn, så blir det heller ikke noe av på en ordentlig måte.

- Det har ofte med hvor godt samarbeid fungerer på tvers, det kommer jo an på hvem som til enhver tid innehar de sentrale posisjonene og om man da kommer i en situasjon hvor man får to sjefer på de respektive steder som ikke samhandler godt så vil utfordringen kunne være der.

Arbeidshypotese A4: "Forsvaret mangler en helhetlig modell for strategisk Kompetansestyring"

Arbeidshypotese A5: "Forsvaret har ikke tilstrekkelig kompetanse på strategisk nivå for å utvikle operasjonaliserte modeller for kompetansestyring"

(Av intervju tekniske årsaker er spørsmålene som dekker hypotese A4 og A5 slått sammen).

RA4.1: I 1996 ga FD ut Overordnet strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1996-2002. Planen ble fulgt opp av FO som i 97 leverte innstilling til Strategisk plan for kompetanseutvikling i Forsvaret 1998-2002. Denne planen ble i liten grad fulgt opp. Hva mener du kan være årsak til dette?

- Manglende oppfølging fra sentralt nivå. Det ble ikke gitt noe påtrykk ift tiltakene – den ble lagt i en skuff også på sentralt nivå. Det gjøres mye godt arbeid, men i implementeringen går det galt. FFOD er et eksempel på hvordan det skal gjøres, her reiser man rundt med ambassadører som forklarer hva det er og hva det innebærer.

- Det har litt med hvordan FD trodde at de styrte Forsvaret på den gangen. Skal du gjøre en ordentlig jobb på den type strategiarbeid så bør du sitte sammen med de som skal utføre oppdraget og definere de målene som er satt opp. Det ble ikke gjort. Det er klassisk direktivstyring som vi vet ikke fører noe sted hen.

- Konklusjonen til de som hadde jobbet med det var at implementeringen ikke ble gjennomført. Den ble sendt ut uten at folk skjønnte hva de skulle gjøre, dermed havnet den i skuffen.

- Kjenner ikke til den.

- Kjenner ikke til den.

RA4.2: Beslutningen om å innføre SPL i 2002 førte frem til Prosjekt HR, Org og Ø som 1/1 2006 leverte ny organisasjon inkludert ende til ende prosesser for de tre virksomhetsområdene. Et område som ikke ble ferdigstilt var kompetansestyring på strategisk nivå. Her er kun hovedprosessene modellert, men er ikke gitt nødvendig innhold i form av aktivitet og arbeidssteg. Hva tror du er årsaken til det?

- Prosessmodelleringen fra HR, ORG og Ø følges ikke opp i organisasjonen. Et eks er SST som sitter og jobber med prosesser på disponeringssiden uten å ha hørt om at det faktisk er modellert. Det brukes ikke aktivt - det er et like dødt dokument som kompetanseutviklingsstrategien. Det blir muligens tatt tak i ifm sertifiseringsprosessen. FS 07 så også at prosessene ikke fungerte og foreslo en sjef kompetanse.
- Mye av årsaken er at de få menneskene som kunne eller/og kan noe om det faktisk sitter i andre jobber. Rotasjonen er et problem. Det har også med hvor mye trøkk ledelsen i avdelingen eller i FST setter på dette her. Hvis de ikke gir det nok oppmerksomhet eller støtte så blir det heller ikke noe av.
- Det manglet en del kompetanse på området hos de som skulle jobbe det ut. Samtidig var det diskusjon om forståelsen av verdikjeden, de fleste i prosjektet oppfattet verdikjeden som politikkområder. Ift kompetansestyring representerer den implementering av tiltak. Selv ikke den innleide eksperten så ikke at de strategiske prosessene måtte ligge over HR-verdikjede. Vi som hadde et avvikende syn ble satt på sidelinjen. Jeg ser det enda sterkere i ettertid at når det kom til prosesser rundt kompetanse så var det noe kompetansefolka kunne ta seg av.
- Samnsynligvis manglende overordnet forankring, vet ikke om de har skjönt hva det innebærer på strategisk nivå, hvordan vi skal gjøre det. Sitter og roter med en eller annen teori, men får den aldri ut i praksis, mangel på forståelse for hva som skal til gjør at det ikke blir gitt noen pålegg i den retningen heller.
- Jeg vet ikke, men kanskje mangel på hoder gjorde at kompetanseprosessen ble ofret, eller manglede dataunderstøttelse.

RA4.3: Den nye personellavdelingen i FST skulle i hovedsak utøve styring og ledelse av virksomheten knyttet til HR- verdikjeden. Med tanke på at kompetanseprosessene ikke er ferdig utviklet - hvordan tror du det påvirker evnen til å styre og lede på området?

- Gamle roller er vonde å vende. Man gjør fortsatt akkurat det samme man bare kaller seg for noe annet. Vi omorganiserer og prosessmodellerer på papiret, men fortsetter å følge gamle måter å jobbe på. Endring av prosesser er vanskelig i Forsvaret fordi det ikke følges lojalt opp, spesielt på overordnet nivå hvor man ikke fulgte opp eller påla folk å jobbe etter de nye prosessene. Vi får heller ikke nok rom grunnet daglig oppdukkende til å ta tak i de nye prosessene.
- Du får ikke styrt og det blir business as usual.
- Analyse og planleggingsbiten er for så vidt modellert ferdig, men vi trenger å avklare hva som er viktig for sjefene å ha oversikt over når de skal ta beslutninger, hvilke kompetanseområder kategorier vi må ha i stort på øverste nivå. Ift SAP HR må vi definere det som kalles for "jobs". Da tenker jeg at vi må definere på toppen hva vi trenger. Det må defineres gjennom hele linja så du kan få aggregert informasjon opp til det du har definert på toppen.
- Enormt tror jeg det påvirker. Vi har ingen overordnet plan, vi har ikke noe å styre etter, rett og slett.
- Jeg tror jo det påvirker negativt.

RA4.4: I samme periode som Prosjekt HR, Org og Ø foregikk var det også gitt FSS i oppdrag å revidere Strategi for kompetanseutvikling i Forsvaret. Dette oppdraget ble omdefinert til å utvikle et konsept for kompetansestyring i Forsvaret. Kjenner du til begrunnelsen for denne endringen?

- Nei det gjør jeg faktisk ikke men kanskje man så behovet for en strategisk prosess for hele verdikjeden, ikke bare for kompetanseutvikling. Hele HR, ORG og Ø løpet støtter egentlig opp om den metoden som ble valgt for kompetansestyring.
- Nei jeg må si jeg er ikke helt sikker på grunnen.
- Nei.
- Nei.

RA4.5: Konseptet med anbefaling om utvikling og implementering av kompetansestyring ble i febr 2006 underskrevet av Sj PØS og Sj FSS. Anbefalingen la føringer for en operasjonalisering av modell for kompetansestyring av Linda Lai sett i lys av Forsvarets styringssystem. Videre skulle det innen 1.juni 06 utvikles en strategisk plan for kompetansestyring og systemunderstøttelse skulle ferdigstilles innen 09. Foreløpig er det ikke levert noe resultat. Hva mener du årsaken til dette kan være?

- Utsettelse av systemunderstøttelse har med at prosjektet ble stoppet. Det andre er vel at man også her oppdaget at vi faktisk manglet en P-strategi som grunnlag for kompetansestyringen. Man hadde dermed ikke annet enn kompetansestyring som metode. Vi trengte en P-strategi som henger på Forsvarets overordnede strategi så vi har noe å styre etter. Strat-P prosjektet ble satt ned for å lage en P-strategi. De leverte et produkt men der ble det etter hvert prosessen som ble viktig og ikke dokumentene. Så vi jobber fortsatt med en P-strategi, og et dokument som sier hvordan vi skal jobbe innenfor kompetansestyring.
- Det er flere forhold. Noe av kompetansen som satt i gruppa er spredd for alle vinder. Når det gjelder systemunderstøttelse så avventer de nok ferdigstillingen av FIF at det er der det ligger.
- Konseptet var jo veldig tydelig på at forutsetningen for resultatet var at du skulle ha et understøttelsessystem. Nå ble PHRM stoppet og det ble det liksom et vakuum ift videre arbeid. Vi vil ha ferdig P'en og O'en, men T får komme når den kommer. Det er utenfor vår kontroll. Den strategiske kompetanseplanen vil være en del av P-strategien. Her er fristen endret til 09.
- Dette er et svært komplisert arbeid som ikke kan løses av noen få personer i PØS. Det bør etableres en bredt sammensatt arbeidsgruppe som gjør denne jobben.
- Det ene er jo at vi ikke har et system til å understøtte det, men jeg tror du må stille det spørsmålet noen andre.

RA4.6: Argus sin anbefaling om overgang til SPL var sterkt begrunnet i behovet for å forbedre og koordinere innsatsen på analyseelementene organisasjon, prosesser, kultur, kompetanse og IT. Vil du si at de initiativ som er gjennomført har gitt et bedre grunnlag for analyse av kompetanseressursen?

- Ja fordi fagområdet har fått veldig stor oppmerksomhet også fordi det er her vi sliter mest når vi skal levere. Materiell, EBA og økonomi går greit nok, på personell har vi mangler og når du mangler ressurser for å gjennomføre oppdrag så får du fokus. Vi har fått et verktøy som kan si noe om tall fordi vi styrers veldig på ÅV. Men vi mangler kjøtt på beina, kompetanseanalyser

som ikke går bare på tall. Vi kan si noe om alderssammensetning etc. men vi klarer ikke å analysere på kompetansesammensetning igjennom. Men det ene tvinger frem det andre for nå begynner også kapitleierne å si at vi ikke lenger bare kan få tall og sammensetninger av befalskategorier etc. Vi må faktisk gå over til å se på hva vi skal levere og hvilken kompetanse vi trenger for å levere og så kan de begynne å fylle inn tall. Og forståelsen der tror jeg er blitt mye bedre for den som klarer å argumentere for hvilken kompetanse de trenger for å levere vil også kunne vinne i antall hoder og økonomi.

- Ja bedre ja, det har det ift det jeg sa tidligere om at P er blitt mer integrert i styringsprosessene som foregår, men ikke godt nok.

- Ja vi har nok det, man har jo utviklet noen modeller i PØS som kan vise litt mer om hva slags kompetanse, simulere noen fremtidsbilder innen kategorier og sånn. De henter ut data fra sentraldatabasen og setter inn i simuleringsmodellen, så vi har mye bedre oversikt over personellbeholdningen i alle fall enn for 1 år siden. Nå kan man jo gå inn å se eksakt antall fra dag til dag gjennom sentraldatabasen. Men om vi er bedre til å se kompetanse vi har det vet jeg ikke. Noen har kommet opp med ÅV telling modellen i mangel av noe annet.

RA4.7: Har Forsvaret i dag en helhetlig modell for strategisk kompetansestyring?

- Vi har det gjennom konsept for kompetansestyring – Linda Lai, men det er bare en metodebeskrivelse, prosessene er ikke ferdig. Vi jobber allikevel innenfor prosessen, ved at vi er involvert i utvikling av IVB og årlig og langtidsplan og i ressursdialogen, men fortsatt ikke fullt integrert for ØS sitter fortsatt og overprøver P-siden. Så vi er ikke likestilte i styringssystemet vi er litt ved siden av. Derfor lager vi direktivet (DISKO) for å vise også innad at dette er en fullt integrert prosess i styringssløyfen. (Vi rapporterer like mye gjennom RKR til Departementet 3 ganger i året). Det vi er veldig dårlig til er å implementere og følge opp egne tiltak, det har vi ikke gjort. Det er vanskelig å utvikle MRI'er til linja. Vi mottar svulstige formuleringer som f. eks robuste fagmiljøer, hva er robust og hva er kritisk kompetanse. Det er mye diskutert. Iht. departementet er kritisk kompetanse det vi mangler, mens vi sier at kritisk kompetanse er det vi virkelig trenger knyttet opp til militær kjernevirksomhet. Så det er en del diskusjoner som går på begrepsavklaringer, men også på ambisjonsavklaringer. F. eks så ber FD oss sørge for robuste fagmiljøer så politikerne kan gjøre hva de vil, samtidig sitter FD egentlig på løsningene selv fordi det er de som setter opp strukturene og styrkebidragene våre. Så hvis de hadde dimensjonert det ift hva vi skal levere så hadde vi jo produsert mot det. Det som skjer nå er at vi produserer mot det de har bedt oss om og så ber de om noe annet. Så er det vi som får skylden.. Så det vi trenger er enten å få FD 3 (operasjonsplanlegging/strukturplan) tilbake til FST slik det var før. Når det ligger i FD og Strat –P er beholdt i FST så vi er litt blinde. Når alt kommer som oppdukkende mål er det vanskelig å være robust nok. Det har vi ikke ressurser til.

- Ja vi har modellen til Linda Lai som faktisk ikke er implementert, men skal bli det.

- Nei. Forsvaret har en modell, den er på plass, men den er ikke innarbeidet. Vi er i gang med å operasjonalisere modellen.

- Vi har nok sikkert en modell, men ikke en forankret og implementert modell for kompetansestyring i Forsvaret, det har vi ikke.

- Nei.

RA4.8: Forsvaret har nå gjennom en årrekke fokusert på behovet for styring og ledelse av kompetanseressursen. Føringer for utvikling av et kompetansestyringssystem er gjentatt i en

rekke styringsdokumenter. Men fortsatt gjenstår mye arbeid. Kan dette forholdet skyldes manglende kompetanse i organisasjonen?

- Ja absolutt. Kompetanse om kompetansestyring - hva er det - hva innebærer. Men det skyldes også at dette ikke har blitt prioritert i FST. Det er et av hovedmålene nevnt i mange styringsdokumenter fra FD, det er høyt politisk prioritert, men forståelsen for det er ikke tatt inn over seg av Forsvarets ledelse. Derfor blir det ikke prioritert.

- Selvfølgelig, helt åpenbart men også manglende vilje til å ta fatt i det feltet. Jeg ser jo også og det skal vi legge merke til, at sjef Strat-P har vel innsett hvor komplisert dette feltet er, selv om han vel kanskje trodde noe annet i utgangspunktet.

- Ja, Forsvaret har ikke nok kompetanse, og da blir det også problemer med ressurser til området og det påvirker fokus på feltet.

- Ja.

- Det kan skyldes manglende kompetanse om kompetansestyring og hva man faktisk kan få ut av det. Men der tror jeg at det skjer et generasjonsskifte, det kommer mange nye dyktige offiserer og sivile bak som har kompetansen som studiebakgrunn og jeg tror det vil fremskynde prosessen. Jeg tror generasjonen foran har hatt lite fokus på det.

RA4.9: Hvilken kompetanse mener du personell på strategisk nivå bør besitte for å styre og lede arbeidet med kompetanse i organisasjonen?

- Strategisk kompetanse, en generell forståelse for at dette er en naturlig del av det å være virksomhetsleder, ikke en HR funksjon.

- De bør ha formell kompetanse ift den teoretiske plattformen, erfaringer fra området, helhetsoversikt og organisasjonskompetanse. Avdelingen bør ha bredden og spesialisering.

- Enten bestillerkompetanse om kompetanse så du kan få noen til å gjøre det for deg, eller så må du faktisk ha evnen til å gjennomføre det selv. Jeg tror du trenger en tverrfaglig kompetanse, noen som kjenner Forsvarets kompetansebehov og noen med kompetansestyringskompetansen, noen som kan selge budskapet, implementere og gjennomføre. Noen som faktisk klarer å knekke koden altså, hva er Forsvarets behov. Hvis du ikke har knekt den koden så kommer du ingen vei tror jeg.

- Teoretisk bakgrunn er en fordel, men jeg tror det viktigste er at noen får det som en dedikert oppgave.

RA4.10: Er denne kompetansen tilgjengelig i dag? Kvalitet/kvantitet?

- Kvalitetsmessig er den stigende i FST, mens IVB sier at den strategiske kapasiteten i FD på P-siden må utvikles da den mangler.

- Absolutt i bøtter og spann. Det finnes masse kompetente mennesker innenfor dette området, det er bare det at vi ikke er helt sikre på hvor de er henne.

- Det er nok manpower. Etter 2 år så begynner folk å catche hvordan vi skal jobbe, men da er det flere som allerede skal ut og nye som må læres opp. Det er en utfordring med Forsvarets karrieresystem. Det er en nokså omfattende tenkemåte som skal til når du jobber med disse prosessene, som det tar tid å komme inn i. Så vi sliter der ift kontinuitet.

- I Forsvaret har vi helt sikkert nok kompetanse for å lage dette på en ordentlig måte, men ikke nødvendigvis tilstede der den trengs.

- Nei, nei, nei klart ikke.

Overordnet problemstilling B: ”Hvordan kartlegger og beskriver Forsvaret hvilken kompetanse som trengs til stillinger og arbeidsoppgaver i Forsvaret?”

Arbeidshypotese B1: ”Kartlegging og beskrivelse av kompetansekrav i stilling er usystematisk og tilfeldig”

RB1.1: Et overordnet mål for personellpolitikken er å sørge for at organisasjonen har riktig kompetanse. Hvordan kartlegger Forsvaret i dag organisasjonens krav til kompetanse?

- Sjøforsvaret er veldig gode på krav, hva skal de ulike stillingene, skipssjef etc., kunne. De har en egen kravkatalog. Tar utgangspunkt i f. eks hvor mange skrog de skal fylle og hvilken utholdenhet de skal ha. Men tilbake til den FD 3/FO HK saken, hva er det vi skal forberede oss til, hva er det vi skal levere, hvilke operative leveranser har vi. Og der er vi ikke gode. Forutsetningene endrer seg hele tiden ift strukturutvikling. FD kommer med tall men er dårlig på å fortelle hva de ulike elementene skal levere. Da blir det vanskelig å planlegge kompetanse. Mye av det er jo tallarbeidet fra FS 07 med de forutsetninger som lå til grunn da og så vet man ikke lenger hvilke forutsetninger som gjelder. Så det vi mangler er forståelsen innenfor strukturutviklingsarbeidet. At du faktisk må vite hva du skal levere før du kan du kartlegge kompetansekrav og vurdere behov du må fylle for å levere. Så strukturutviklingen er grunnlaget og da er vi tilbake til prosesser i departementet hvor FD1 nå sitter med tallknuserne våre og prøver å ha P-fokus på det. Her får vi beskjed om å sørge for nok robuste fagmiljøer før FD3 kommer og kutter ikke sant. Men det nytter ikke for oss å sørge for robuste fagmiljøer hvis FD ikke klarer å argumentere for robuste fagmiljøer internt i FD. Så det er en prosess også at vi ikke er vant til å jobbe med P på strategisk.

- Nei de kartlegger ikke krav til kompetanse. De kartlegger kanskje noe i utvikling av nye stillingsbeskrivelse, kanskje hvis du er heldig.

- Det kartlegges ute på lokalt nivå ut fra stillingsbeskrivelsene. På sentralt nivå så kartlegger Forsvaret kompetanse ut fra årsverk og stillingskategorier, ett avdelingsbefal er en kompetanse, sivile er en kompetanse. Det er det vi klarer antall altså; antall ut fra KS, ut fra stabsskole altså antall ut fra utdanningsinstitusjoner.

- Kompetansekravene er jo kartlagt. Du kan jo bare ta ut alle stillingsbeskrivelsene – de ligger jo der. Det er kortversjonen. Det er jo det vi bruker. Stillingsbeskrivelsen skal jo beskrive hva slags kompetanse du må ha i jobben, utdanning og tjenesteerfaring. Det er kompetansen du må ha i jobben så summen av det er jo kompetansekrav i Forsvaret. Så enkelt – så vanskelig.

- Vi kartlegger jo ikke på noen måte i tilstrekkelig grad. Jeg tror innenfor de ulike grenstabene så kartlegger man i noen grad. Vi er ikke flinke nok, i hvert fall ikke på strategisk nivå, å kartlegge hvilken kompetanse vi har behov for rundt oss. Så det skjer litt etter innfallsmetoden, man ser at det er et behov og så snur man seg rundt i organisasjonen og ser om denne kompetansen finnes.

RB1.2: Forsvarets oppgaver og virke vil nødvendigvis være preget av risiko. Stiller dette spesielle krav til hvordan kravstiller – og evaluerer kompetanse?

- Helt klart og det gjelder både på personnivå og organisasjonsnivå. Vi skal ha kompetente mennesker med egenskaper som vi mener er viktig både sikkerhetsmessig men også rent omdømmemessig, så det er veldig, veldig viktig. Vi har mye kompetente mennesker i dag fordi vi har tradisjon rundt det å velge riktige mennesker, ikke fordi vi har gode systemer for krav. Og da glipper det innimellom spesielt når vi blir presset på leveranser. Da gjøres det unntak hvor vi

sender ut veldig mange med midlertidig høy grad i internasjonale operasjoner fordi vi faktisk har stilt høyere krav enn vi har tilstrekkelig kompetanse/personell til. Vi har også mange sivile ute i militære stillinger med for lite trening før de går i uniform ift egen og andres sikkerhet. Når du går i uniform er det visse forventninger til militære ferdigheter rett og slett.

Vi har jo evalueringer innenfor operative miljøer hvor dette er satt i system også opp i mot NATO standard. Da er de testet om de følger manualer etc. Dette gjøres selv om de er sertifisert. Kontrollen ligger ute i faglinjen. For andre grupper fag (myke fag) har vi bare opplæring. F eks rapporteringsrutiner for massevoldtekt det testes ikke. Men vi ser jo at vi innen noen myke miljøer nå øker kontrollen ved at sentralt nivå setter i verk sertifiseringsordninger for f. eks HR og Ø.

- Ja det kan godt hende. Det vet jeg ærlig talt ikke

- Veldig mange områder er det krav til sertifisering. Skal du seile i sjøforsvaret så må du stort sett ha sertifisering. Det samme gjelder Luftforsvaret. Og nå ser dem på andre områder nettopp ift det du sier om stillinger som er knyttet til fare eller sikkerhet så ser de på behov for sertifisering. Så i så måte å stille krav gjennom sertifisering så er det det.

- Ja det vil jo stille krav til mange ting – der er vi inne på holdninger ikke minst, inne på utdanningskvaliteten. De fleste som driver med risikobetonte ting i Forsvaret er jo utdannet internt på krigsskoler og befalsskoler. Kravene til den utdanninga er jo veldig strenge. Men det kommer bare implisitt fram i stillingsbeskrivelsene, men eksplisitt gjennom krav om gjennomført krigsskole f. eks. Det er der kompetansekravene ligger tenker jeg da. Sertifiseringskrav er jo på vei inn for personalmedarbeidere. Men jeg tenker at det er de som jobber med de militære tingene som i utgangspunktet er mer utsatt for risiko. Vi har jo sertifiseringskrav innenfor luftfart og sjøfart, men der er det jo de sivile som har stilt kravene mens vi har stilt våre egne krav mer uformelt kanskje, gjennom holdningsskapende arbeid på krigsskolene og befalsskoler. Jeg tror mye ligger i det holdningsskapende arbeidet og det må vi jo jobbe med hele tiden. Nå har vi jo fått HEL som jeg synes er bra, men jeg er redd det blir lagt i skuffen rundt forbi.

- Jeg er litt usikker på hva jeg skal svare på det. Det er klart at i og med at det er et stort risikomoment ved store deler av virksomheten vår så er det jo viktig at vi har kompetent personell til å utføre de oppgavene. Alt henger sammen med alt. Vi har f. eks et element som skal drive strategisk HMS. Det får jo resultater for hvilken kompetanse personellet ute skal ha. Jeg føler at det ikke henger tilstrekkelig sammen. Vi trenger å snøre det sammen. Det foregår utrolig mye bra på ulike nivåer i organisasjonen og vi trenger et element eller noen som snører dette sammen på toppen.

RB1.4: Forsvaret har en rekke rutiner for håndtering av kompetansedata. Opplever du at det er konsistens mellom de ulike systemer og rutiner?

- Hm, ja det ligger på et personellforvaltningsnivå som jeg ikke er så veldig godt kjent med, rett og slett. Da tror jeg det er mer relevant at du spør personellet på FPT eller folk som forvalter personellet vårt. Det gjør ikke jeg.

- Nei.

- Heldigvis så har noen manuelle rutiner, vi driver jo ikke maskinell behandling og da blir jo behovene for den helt eksakte koblingen mindre men i stort så skal det jo henge sammen da. Vi har kodeverk på forskjellige typer utdanning, tjenestegjøring osv. Men det er vanskelig å gjenbruke på kompetansestyring for det er altfor vidt. Når vi disponerer folk så ser vi jo på tjenestehistorikken hva slags stilling du har hatt og sånn og da ser vi jo hva du har gjort liksom og da må vi jo legge et skjønn i hva du har gjort for noe. Så hvis vi er ute etter en som skal ha

fag tjeneste personell så må vi jo se har vedkommende har jobbet med personell. Men det er jo når folk søker jobb da. Men det er klart jeg kunne godt tenkt meg et system hvor jeg kunne lete frem kompetanse mye bedre enn vi kan i dag – så det er ett av mine ønsker i nytt HR system.

- Det er jo en sammenheng men ikke så stor sammenheng som vi ønsker og det håper vi jo skal bli bedre eller må bli bedre når vi får et nytt HR system. Men innenfor det området der er jeg ikke god. Jeg er ingen P3 bruker.

RB1.5: Har vi konsistente og enhetlige rutiner for utvikling av stillingsbeskrivelser?

- Vi har jo NIPA som egentlig er en lønnsfastsettelsessak. Sentralt har vi ikke gitt gode nok føringer for hvordan vi skal utvikle den ift nivåfastsettelse – avdelingsbefal/yrkesbefal. Vi har overlatt veldig mye til de ute, veldig lite sentralt. Ifm sentral forvaltning så skal vi nå gjennomføre en total gjennomgang av OPL ift kravsetting på stillinger, men vi vil bare gjennomgå en til to dimensjoner og ikke hele bildet. Så vi har et godt system som vi kan benytte mer strategisk for å strømlinjeforme organisasjonen, men vi har veldig liten kontroll fordi dette gjøres lokalt og ikke sentralt – etablering av stilling og kravsetting.

- Ja i utgangspunktet så finnes det jo måter å gjøre det på, som for så vidt er beskrevet på papiret så vidt jeg faktisk vet. Men det som er viktig er at det gjøres en analyse av hele stillingen ift kompetanse og krav, en grundig jobbanalyse rett og slett. Jeg tror ikke det finnes en god beskrivelse på hvordan jobbanalysen skal utføres.

- Nei.

- Ja det har vi. Vi har NIPA. Det er jo en mal og et system på det, så svaret er jo ja at vi har et enhetlig system på det. Hvor godt det er og hvor godt egnet verktøyet er det skal jeg ikke si men vi kunne sikkert hatt et bedre og mer hensiktsmessig verktøy, men vi har nå i hvert fall et verktøy.

- Ja, men jeg synes stillingsbeskrivelsene utformes for rigid. De er veldig generisk og passer veldig mange. Og det kan sikkert passe i et disponeringssystem hvor du hele tiden rullerer, men det må tilpasses det nivået du skal jobbe på. Hvis du skal ha en som skal jobbe på strategisk nivå så krever det kanskje andre egenskaper enn det gjør ute.

RB1.6: Opplever du at våre rutiner for kartlegging og registrering av kompetansekrav er hensiktsmessig for å oppfylle målet om rett person på rett plass?

- Nei jeg tror for det første at de rutinene for registrering av den slags data er ganske mangelfulle. Det er vel ikke for ingenting at folk blir bedt om å sjekke RB sitt med jevne mellomrom, at ting stemmer. Så der tror jeg det er et stykke vei å gå.

- Nå skal jeg ikke si kategorisk nei, for noen er flinkere enn andre. Men at det gjennomsyrrer Forsvaret tror jeg ikke. Men noen er nok bedre enn andre.

- Ja både og. Tror vi kunne vært tjent med litt mindre spesifikke stillingsbeskrivelsene, litt mer generelle slik at de ble mer varige. Ved å gjøre de litt mer generiske så tror jeg vi kunne oppnå og få et mer varig kompetansebehov som vil være lettere å jobbe med ift utvikling. At kravene ligger mer fast, men at oppgavene kan endre seg noe ift teamkompetansen. Jeg ser i vert fall at jo mer konkret og spisset du blir i stillingsbeskrivelsen jo vanskeligere blir det å fylle den med neste og jo mindre fleksibelt blir det. Det blir ofte sånn at det er vanskelig å fylle teamkompetansebehovet.

RB1.7: Har vi rutiner for å vurdere eller kontrollere om krav til kompetanse i stilling faktisk er tilstede?

- Jeg regner med at FPT og rådet gjør det når de ansetter et menneske.
- Ja det har vi når det gjelder faste beordringer så går jo det gjennom FSJs råd. Så ved første gangs tiltredelse i stilling så sjekkes de ut mot stillingsbeskrivelsen, men vi sjekker dem ikke ut mot faktiske gjøremål. Stillingsbeskrivelsen danner malen for kompetansevurderingen inn. Når det gjelder midlertidige beordringer så er det andre krav, det blir ikke sjekket ut på samme måte. Så det er jo bakdøren inn i et fagmiljø f. eks komme midlertidig inn og da har du plutselig ervervet deg kompetansen som gjør at du er kvalifisert neste gang stillingen blir lyst ut.

RB1.8: I tillegg til stillingsbeskrivelser og RB har vi andre utviklings- og evalueringsverktøy. De viktigste i denne sammenheng er medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse. Brukes disse verktøyene hensiktsmessig ift å avdekke krav til kompetanse?

- Absolutt ikke. I direktiv for kompetansestyring legger vi mer vekt på medarbeidersamtalen, både for å stille krav til medarbeiderne, men også slik at medarbeiderne stiller krav til sin sjef igjen. Igjen er sjefens ansvar for kompetansestyring i sin organisasjon viktig. Tjenesteuttalelsene er et kjempeverktøy å bruke. Vi har nå lagt inn at sjefene skal vurderes ift forsvarlig forvaltning. Det kommer hele tiden nye ting som ønskes inn i tjenesteuttalelsen, men hvordan det brukes eller tolkes og hva konsekvensen av en dårlig tjenesteuttalelse er ikke satt i system.
- Ja det varierer veldig. Det varierer fra sted til sted og fra person til person. Det er ikke noe enhetlige og konsistente rutiner på å gjøre det ordentlig. Og de lederne som sitter og har medarbeidersamtaler blir ikke målt på det heller.
- Jeg kan ikke svare for hele Forsvaret, men nærmest som jeg ser så gjør det ikke det.
- Noen steder gjøres det, andre steder ikke, så det tror jeg er veldig varierende. Det er jo ikke noen rapporteringsrutiner på kompetansebiten. Men det er jo tenkt at det skal inn i en kompetanseplan lokalt. Nei jeg synes ikke det er noen gode helhetlige rutiner for det.

Arbeidshypotese B2: "Det er liten sammenheng mellom måten en registrerer krav til stilling og måten en registrerer individets kompetanse"

RB2.1: Forsvaret har en ulik metodikk ift hvordan en beskriver organisasjonens krav til kompetanse gjennom stillingsbeskrivelsene og hvordan en registrerer individets kompetanse på RB. Mange oppfatter dette som en hemmende faktor i forhold til etablering av analysegrunnlag. Hva er din vurdering av dette forholdet?

- Vi har litt adskilte fagmiljøer og jobber fortsatt etter gamle forvaltningsrutiner hvor organisasjonen og personellet ikke ses i sammenheng, men at vi må ha de samme kravene til stilling som vi setter på person selvfølgelig. Vi vil ikke klare det datamessig på alle områder innenfor handlingskompetanse. Du vil ikke maskinelt kunne plukke ut personen helt ned på individnivå, det må også være en menneskelig vurdering. Men det skal fremkomme at disse egenskapene ønsker man seg ift handlingskompetansen. Men på fagkunnskap vil en kanskje klare det. Fagkunnskap er kanskje viktigere på lavere nivå, mens metodekunnskap og strategikunnskap blir viktigere oppover.
- Det er selvfølgelig nice to have et ordentlig system som kan systematisere dataene for deg. For det er vel ikke systemet vårt så veldig egnet til, men det finnes hyllevarer hvis du vil

systematisere data, men vi skal huske på at det er en stor bedrift, med veldig mye persondata, så enkelt er det ikke. Men at det er mulig tror jeg.

- Det er veldig sånn direkte på stillingsbeskrivelser og der er jeg ikke god.
- Det er alltid utfordringer i å få gode stillingsbeskrivelser. Man kan søke på ganske mye, men det som er vanskelig er ofte å finne kombinasjoner av forskjellige typer utdanning eller å finne tilsvarende saker som du er ute etter. Man kan søke på utdanningsnivå, men de kommer i forskjellige valører, sivil utdanning, militær utdanning og kombinasjoner. Spesialistene på P3 i FLO/IKT kan jo trekke ut hva som helst, de kan jo trylle i tabellene i bakgrunnen, hvis jeg er god til å stille spørsmålene. Det er et viktig poeng til et nytt HR-verktøy, det er å kunne få svar på de viktige spørsmålene. Det driver vi og jobber med nå (nytt PHRM prosjekt) og lur på hva slags spørsmål skal vi ha svar på.

RB2.2: Stillingsbeskrivelsen stiller krav til tjenesteerfaring og beskriver også hvilken kompetanse stillingen gir. Hvordan ivaretar vi registrering av denne kompetansen i forhold til individet?

- Veldig dårlig. Måten det ivaretas på er egentlig i vurderingsarbeidet ifm tilsetning i stilling og sentralt forvaltnings evne til å tolke erfaringene til personen

Det ligger jo data om det i P3, hvorvidt det brukes i stor utstrekning det kan jeg ikke si.

- P3?

- Godt spørsmål fordi stillingen endrer seg jo. Så når stillingsbeskrivelsen blir endra kan jo stillingen gi en annen kompetanse. Jeg kan ikke gå inn og søke på en person å sjekke ut om han er kvalifisert til den stillingen ut fra hva han har gjort før automatisk. Det blir en skjønnsmessig vurdering som blir gjort, og da er jo det vi har å lete i er tjenstehistorikken, altså RB og tjensteuttalelsene, hva er hovedoppgavene i stillingen. Så kan man nok søke frem historisk på stillingsbeskrivelser, men det er tungvindt. Men modulen i dag i P3 den sjekker jo ut ift stillingens krav en del ting. Du får opp varsel dersom personen ikke tilfredsstiller stillingens krav til språk eller fysisk test f. eks. Men vi må sjekke det manuelt allikevel grunnet mangler i registreringen.

- Men hvis det står i stillingsbeskrivelsen min at jeg får ledererfaring på nivå 3 f. eks så har jeg hatt den stillingen i tre år, da står det at jeg har fått den erfaringen.

(Intervjuer): Men hvordan vet vi det – blir det registrert som kompetanse på deg?

Å ja sånn ja, dvs at den eneste måten å finne det på er å gå tilbake til den stillingsbeskrivelsen jeg hadde. Så gjennom søknad og RB så står det bare hvilke stillinger personen har hatt. Men FPT kan finne ut av dette... Men et nytt system må kunne gi noen slike svar. Det er utrolig viktig.

RB2.3: NUS 2000 er SSB kodeverk for utdanningsgruppering av formalkompetanse. Forsvaret benytter dette kodeverket i forbindelse med registrering av sivil utdanning og akademisk utdanning i Forsvaret. Kan denne utnyttes i forbindelse med kategorisering av militær utdanning?

- Til en viss grad, oppbygningen og strukturen kanskje. Det kan være et problem å få inn alle våre fagutdanninger vår fordi den er så kompleks. Men på overordnet nivå er det ikke noe problem å bygge den opp. Men vi må sannsynligvis beholde separate kodeverk men bruke strukturen.

- Ja det kan godt hende. Jeg vet ærlig talt ikke. Men du skal jo ikke se bort fra det. Det kan jo hende at ting som fungerer bra andre steder også kan fungere hos oss.
- Kjenner det ikke godt nok.
- Jeg vet ikke - det er helt nytt for meg.

RB2.4: Har du forslag til andre metoder som kan nyttes for å etablere et analysegrunnlag til støtte for de strategiske prosessene?

- Ja da må du først og fremst systematisere de strategiske prosesser. Begynn der tenker jeg, og så får vi se på hvilken måte vi skal understøtte de på. Det er vel heller ikke helt riktig gjort tenker jeg.
- Som jeg sa i sted er vi nødt til å etablere kompetanseområder.

Overordnet problemstilling C: Diskusjon om mulige årsaker til Forsvarets kompetansestatus.

Arbeidshypotese C1: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forstås eller forklares i lys av generelle trekk ved Forsvarets organisasjonskultur?”

RC1.1: Overgangen til SPL handler i stort om å endre en eksisterende organisasjonskultur. Fra et teoretisk ståsted kan en si at kulturen er endret når organisasjonens atferd er endret. Vil du si at en slik kulturendring har funnet sted?

- Nei absolutt ikke. Det er jo kultur vi snakker om ifm prosessene, at vi faller tilbake til den gamle måten, de gamle nettverkene. Men forståelsen er økende, men som med all endring, med en gang man presser på en nyendret organisasjon så er det lett å falle tilbake til gamle måter å gjøre det på når det blir for lite tid til å vedlikeholde det nye måten å jobbe på.
- Nei
- Ikke ideelt sett, men det er en endring. Kultur er noe som tar tid å endre, som må jobbes med over tid. Den endringen vi ser har ikke blitt styrt bevisst, at vi skal derfra til dit, det er mer at endringene av Forsvaret som organisasjon og endringer av hva Forsvaret er som har gjort at kulturen har endret seg. f. eks så snakker vi ikke lenger om å rekruttere for å mobilisering, men for å beholde. Vi skal ikke lenger rekruttere til skoler, men til stillinger. Den tankegangen der gjør også noe med kulturen og hvordan du er nødt til å forholde deg i organisasjonen.
- Nei
- Den er i ferd med å finne sted.

RC1.2: Kan de problemer en opplever innenfor styring og ledelse av kompetanseressursen forklares av generelle trekk ved Forsvarets organisasjonskultur?

- Det er uvant å jobbe mot et strategisk mål. Jeg tror vi er vant til å jobbe på taktisk og operasjonelt nivå og kanskje på militærstrategisk, men ikke som en blanding av politisk og militærstrategisk. Når kommentarene til personellstrategien er at det ikke er iht. Clausewitz så kan en jo begynne å lure.

- Nei det kan det ikke. Jeg tror ikke det har noe med det å gjøre i det hele tatt. Jeg tror bare det er en vilje til å dreie organisasjonen det er snakk om. Vi er ikke spesielt annerledes vi som går i uniform enn alle andre rundt omkring i verden. Hodene er stort sett de samme.

- Ja det er det fordi at Forsvaret er en organisasjon med livslang læring, altså tradisjon for at ansatte er i organisasjonen fra de blir utdannet til de går av med pensjon og det gjør det vanskelig å endre ting. I motsetning til andre organisasjoner kanskje hvor folk går ut og inn av organisasjonen og en får nye inputs stadig. Pga beordringssystemet vi har hatt har folk veldig sterk tilknytning til organisasjonen. Så historisk sett så har det vært en kultur som det tar tid å endre.

- Nei det er et godt spørsmål, det kan det nok kanskje – jeg vet ikke. Nei det har jeg ikke tenkt på.

- Grunnleggende er Forsvaret en konservativ organisasjon hvor ting tar tid, men jeg synes likevel på tross av den konservatismen som er så er man innenfor en del områder flinkere til å snu seg å tilpasse seg veldig fort.

RC1.3: Hvordan oppfatter du toppledelsens forståelse for kompleksiteten innenfor HR-området?

- Jeg tror at de oppfatter det veldig klart at det er komplekst, det er derfor de holder seg til detaljer. At de ser at det blir for omfattende hvis de skal begynne å ta hensyn til høyre og venstre, derfor blir det enklere å forholde seg til detaljer. De sier at de ikke kan se på helheten for da vil de ikke få oversikt. Så jeg tror at de oppfatter det som veldig komplekst og nesten drepene å kunne ta tak i.

- Jeg tror at den er tilnærmet fraværende.

- Jeg tror den er blitt mye bedre etter at man har opprettet P-strat forum på stabssjefsnivå hvor man snakker om personellutfordringer i stort. Så det er nok i ferd med å bli bedre men i utgangspunktet kunne de vel gjerne hatt bedre forståelse for det.

- Stigende, men jeg oppfatter den ikke som dårlig De aller fleste i toppledelsen har jo et langt liv gjennom systemet og kan veldig mye om personell når det kommer til stykket. Men jeg tror allikevel at den er stigende gitt de utfordringer vi står i.

RC1.4: Er det andre trekk ved Forsvarets organisasjonskultur som du kan tenke deg virker hemmende eller fremmende på HR-feltets arbeid?

- All endring, nyskaping og innovasjon er avhengig av en trygg organisasjon, hvor forståelsen for at det å endre er noe vi gjør sammen. Eller at organisasjon er redd for at den ikke vil overleve hvis man fortsetter som før. Vår organisasjon er preget av konflikter og redsel for å ta risiko. Kulturen virker hemmende fordi det er for mye fokus på eget ansvarsområde og egen prestasjon som igjen er drivende for karriere, nå snakker jeg sjefene. De er veldig opptatt av å vise frem seg selv og sitt ansvarsområde og at det går bra uten å ta ansvar for helheten. Personellstrategien som kommer peker på at vi må få til velfungerende ledergrupper, fordi vi ikke klarer å få nok velfungerende ledergrupper fra toppen og nedover pga mange konflikter, for mye makt og maktkonstellasjoner.

- Ja det har litt med HR-status i organisasjonen generelt å gjøre og hvilke kompetanse vi faktisk har fylt HR-stillingene med. Den synlige graden vi bærer rundt på skuldrene, er kanskje det største hinderet for effektiv kommunikasjon i organisasjonen vår, dessverre. Noe av det er

selvfølgelig naturlig i kommandosammenheng, men når det gjelder fredsdrift så burde ikke den vært til stede for HR handler stort sett om dialog. Det er ikke så enkelt alltid.

– Muligens at vi har tradisjon for å prioritere det operative, den spisse enden. Men nå som personellet er blitt en kritisk ressurs så begynner jo sjefene å si at uten personell så kommer vi faktisk ikke videre. Så vi er på rett vei. FSJ står jo og sier at i 09 så har vi faktisk problemer med å løse oppdragene våre pga personellmangel fordi personell er ikke noe du bare kan knipse på. Det er noe som må restitueres, og det tar tid å rekruttere, utdanne og få på plass nye. Så det er en forståelse for det altså.

Arbeidshypotese C2: ”Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i holdninger til HR-feltet i Forsvaret?”

RC2.1: Like før Wroldsen sluttet holdt han et foredrag for studenter ved DHRM. I foredraget presenterte han en rekke utsagn som han kalte for kjennetegn ved p-funksjonen i FMO:

- Det styres ikke på HR (FSJ strategiske kart)
- Styringsdata er ikke tilgjengelig
- Datakvaliteten er for dårlig
- Manglende ”respekt” for at HR er en profesjon
- Manglende helhetlig styring av P-prosessene
- ”Alle” tenker drift – ingen tenker langsiktig...

Er dette en beskrivelse som du vil støtte?

- I lys av den situasjonen som var da han sa det, ja absolutt. Vi var på vei til å omorganisere og få mer strategisk fokus. Helt enig i det med at HR ikke ses på som en profesjon men mer som et nødvendig onde. Spesielt når HR sjefen ikke blir tatt med i HR diskusjoner og som HR rådgiver, f.eks i ledergruppen, hvor råd søkes utenfor HR-sjefen i HR saker. Og hvor HR ikke blir involvert, kanskje av gammel vane i styringsprosesser hvor HR ikke har hatt en naturlig plass. Det kan være f. eks i strukturutviklingsplaner, langtidspaner, vi kan snakke om budsjettering hvor HR ikke blir tatt med eller ikke blir hørt eller tenkt på en gang. HR blir for utydelig i ledergruppa, for dette er jo voksenopplæring også. Men vi ser at HR blir mer og mer i fokus og det blir mer morsomt å drive med det. Men det som skjer da er at de som er veldig på tuppa eller veldig proaktiv går inn og tar oppgaver fordi at det nå er i vinden og gøy å drive med. Uten at man blir stoppet eller bremsset og igjen er det forståelsen rundt lederbordet for hvor ansvaret egentlig hører hjemme. I utgangspunktet veldig bra med en PØS sjef for å få koblet p og ø og styringen sammen. Det hadde fungert helt utmerket hvis prosessene hadde blitt fulgt og rollene hadde vært forstått. Men forståelsen blir bedre og bedre. Jeg tror det har tatt lang tid å få opp kompetansen internt. Fortsatt mangler det mye forståelse for at HR er et viktig fagfelt og hører med i styringsprosessen selv internt hos oss. Det gis jo også tiltak i PØS fra ØS siden som er personelltiltak som ikke er gått via personellavdelingen. Vi er på vei, men det går ikke fort nok. Det er mer nøden som lærer oss å spinne enn velvilje og fint driv.

- Jeg tror han hadde helt rett i det han sa den gangen, selv om vi ser at det nok går i riktig retning med det arbeidet som gjøres. Men det legges fortsatt for liten oppmerksomhet bak viktigheten av langsiktig og systematisk personellarbeid. Men det er en ting til ved uttalelsen som jeg gjerne skulle hatt svar på; Ja hva gjør vi med det? Det er identifisert som utfordringer nå i en årrekke akkurat det han sier der, men det er gjort veldig lite med. Folk blir jo ikke målt på sånt – hvordan får det da oppmerksomhet. Når vi snakker om profesjonalisering av HR-feltet, så skrives det jo

en del i HR-teori blant annet av Odd Nordhaug. Det handler om respekt for fagfeltet i at det gis nødvendig status i organisasjonen og at det gis en egen utdanning. Da har du kommet et stykke på vei. Selv om HR-feltet og viktigheten av det ikke respekteres nok i organisasjonen, så kan det ha noe med at det som oftest er vanskelig å kvantifisere de gevinstene systematisk HR-arbeid gir.

- Ja det kan jeg. Men det er bedring. Vi er f. eks mer involvert via det strategiske kartet. Vi er blitt bedre på datakvalitet og styringsdata. Profesjonen jobber vi med ifm sertifisering. HR-funksjonen er blitt mye mer spesialisert enn den var før, så det er ikke bare å komme inn i feltet uten bakgrunn, ikke på dette nivået heller. At du liksom bare kan komme inn i HR ett år for det er liksom så avslappende. Ting er i endring, det merker jeg.

- Ja i stort. Det er selvfølgelig satt på spissen, men i stort kan jeg støtte det.

- Jeg kjenner jo igjen deler av det, men det er nok spissformulert innenfor noen av de områdene han sa. Nå tar jeg bare ut en av de – datakvalitet som vi er kommet langt på. Jeg føler heller ikke at det er manglende respekt. Jeg tror nok det er mye driftstenkning i og med at det er knyttet til de budsjetter vi får, men at vi prøver nå i større grad å tenke langsiktig. Men at det er for kortsiktig perspektiv i noen grad. Men jeg tror at det og har litt med hvordan vi er organisert, FSJ strategiske ressurser de er ikke i FST. Per definisjon skal han ikke ha noen heller. De skal være i departementet og jeg synes jo at departementet tenker veldig sånn innefor inneværende 4-årsperiode og det funker dårlig innenfor HR området hvis vi tenker på at de vi tar inn på befalsskolen de skal vi utvikle gjennom de neste 20 årene eller hvis vi reduserer på krigsskolen så får det resultat om mange år.

RC2.2: Opplever du at HR-feltet er integrert som en reel strategisk partner i Forsvarets toppledelse?

- HR-feltet er integrert i Forsvarets toppledelse, rent formelt, men blir ikke oppfattet eller vurdert som en reel strategisk partner.

- Nei det er det ikke.

- Nei.

- Nei jeg er glad jeg ikke sitter som sjef PØS, da hadde jeg vært forbannet mange ganger. Det er mye som skjer over hodet på sjef PØS som han burde vært med og styrt. Det kan jo hende at den øverste ledelse mener at de faktisk ivaretar det men at de etter mitt syn spør feil personer.

- Ja.

RC2.3: Beskrivelsen indikerer også at han mente at det eksisterte et sett av holdninger til HR-feltet og at disse holdningene hadde innvirkning på HR-området evne eller mulighet til å levere. Dersom det er slik - tror du HR-feltet selv kan bidra til å endre slike holdninger i organisasjonen? På hvilken måte?

- Ja ikke direkte men via allianser, slik som Strat P forum hvor vi bruker stabssjefene som talerør for det vi driver med. Fordi HR er et sjefsansvar så får de eierskap til sakene hvor vi bare støtter og bruker deres staber og deres stabsmedarbeidere for utvikling. Vi kan ikke stå og si at vi har rett og dere må høre på oss, vi må vise gjennom hvordan det fungerer at vi er viktige, så allianser er viktig.

- Ja det tror jeg absolutt. P-feltet kan gjøre ganske mye for å sørge for egen statusheving, men det må også til en person i den øverste ledelsen som kan fronte P alene og ikke sammen med Ø og andre ting.

- Som jeg sa tidligere ser mange på P-funksjonen som P-forvaltere, og at det de kan er lønn og rekruttere. Men de ser ikke på at de faktisk kan virksomhetsstyring. Vi må vise hva vi kan.
- Dette går jo på bl.a. anseelse. Gjennom HR sertifiseringen som vi starter nå så tror jeg at selvrespekten vil øke, at anseelsen øker og det tror jeg vil bli en positiv boost på faget. Så jeg tror faget er i ferd med å få et løft. Jeg opplever at den informasjonen vi leverer er tidsriktig og relevant for det er faktisk sånn hverdagen oppleves. Så vi blir oppfattet som relevante og ledelsen etterspør mer informasjon nå enn de gjorde før. For to år siden så visste de ikke hva de skulle spørre om, så vi har begynt å levere det vi mener de bør være opptatt av.
- Jeg tror jo han var inne på noe, og det er helt sikkert slik til en hvis grad i dag og. Men vi må være profesjonelle, vi må levere produkter som er relevant for toppledelsen. Det har vi kanskje ikke vært flinke nok til. Det er kanskje en floskel men vi må prøve å ikke bare være problemfokusert, vi må komme med forslag til løsninger på hvordan vi kan gjøre det. Nå etterspør jo ledelsen informasjon selv om det ofte er detaljer og kanskje for mye detaljer.

RC2.4: Kan problemene innenfor arbeidet med etablering av strategisk kompetansestyring skyldes manglende evne og/eller vilje i toppledelsen?

- Evne og forståelse vil jeg si. Viljen er nok der men de vet ikke helt hva de skal gjøre.
- Ja som jeg nevnte innledningsvis, så er de fortsatt for opptatt av øvingsdøgn, flytimer og seilingsdøgn altså. Det er stort sett det. Det har vært en vanvittig runde med voksenopplæring bare for å skjønne at det er et P-felt omentrent. For kun kort tid siden viste de jo ikke hva arbeidsgiveransvaret innebar.
- Ut fra det vi nå tidligere har snakket om; hva strategisk kompetansestyring er – så helt klart.
- Jeg tror vel det beror på evne mer enn vilje, fordi når det er gitt ut et pålegg om å ha på plass en strategisk kompetansestyring innen 1/1 09 så har dem jo erkjent at dette må vi ha. Jeg tror ikke de er pådrivere, men jeg merker jo at når det koker som verst, når ting havner i media, f. eks legedekning og sånne ting, da er det jo et voldsomt engasjement og da skjer det jo også noe innenfor HR. Jeg tror kanskje det er litt symptomatisk at det må gå dit før det får det voldsomme engasjementet. En sjef med ansvar for P, Ø og styring medfører et veldig stort kontrollspenn. Personellavdelingen er kanskje ikke helt ideelt inndelt heller. Det ser ut som en manglende evne til å overføre ting fra strategisk avdeling og over i p-avdelingen når ting skal implementeres. De som har utviklet det blir sittende å forvalte det. Men P-avdelingen blir veldig fort jammet ned, så det hjalp veldig at vi fikk delt P avdelingen i to. Det har hjulpet men jeg tror fortsatt at det hadde vært en fordel og hatt en P og en Ø på toppen. Men når det er sagt så er det jo samtidig en fordel å se de to i sammenheng. Jeg opplever at ØS lever litt sitt eget liv og er veldig opptatt av at ting skal passe inn i pengestrømmer og sånn og gjør en del ting som ikke passer inn i personellforvaltning hvis du skjønner. Det er en utfordring og det kan da være en fordel å ha en sjef P og Ø eller PØS da som sitter felles over. Men jeg vet ikke, jeg ønsker meg en P-sjef.
- Jeg tror evnen, vi var vel mer innom det sånn kunnskapsmessig, at man ikke har veldig stor kompetanse på det og således på en måte ikke etterspør det av den grunn. P avdelingen ble jo delt i Strategisk og arbeidsgiveravdelingen og det var jo fordi FSJ ikke fikk de leveranser han ønsket, så da har det kanskje nådd frem.

RC2.5: Har HR-feltet tilstrekkelige ressurser for å ivareta de oppgaver den er forventet å løse?

- Hva vi faktisk skulle løse ja, men hva vi er forventet å løse nei. Forventningene fra departementet er relativt store, vi er mindre enn de og trekker på de samme ressurser. Så vi er for

små til det som blir forventet, men ift hva vi skulle løse og hvis vi kunne prioritere selv så hadde vi vært store nok.

- Både ja og nei. Når det gjelder ren manpower og størrelsen på organisasjonen så tror jeg den er tilstrekkelig. Når det gjelder kompetanse derimot så kan det godt hende at vi trenger litt påfyll. Så jeg tror nok kanskje først og fremst den riktige kompetansen inn hos alle P-medarbeiderne fra laveste til høyeste nivå. Jeg tror nok at vi har en del å hente der. For penger til kompetanseutvikling tror jeg det er nok av. De må bare brukes riktig.

- Kvantitativt ja.

- Antageligvis ikke. Jeg tror vel at HR, ORG og Ø prosessen tilsa vel 40 – 60 hoder pr P-medarbeider og det er vel fort nærmere 100 pr P-medarbeider så det er overbelastet. Så det går jo utover langsiktig tenkning da. Jeg tror familien er for liten rett og slett.

- Det spørsmålet kan du stille til hvilken som helst bransje og få nei. Utfordringen er å prøve å effektivisere og gjøre så godt man kan innenfor de rammene som er gitt.

RC2.6: I noen sammenhenger har en definert ulike funksjoner i organisasjonen som enten primær/kjernefunksjon eller støttefunksjon. Bl a ifm med etablering av RSF ble P-feltet definert som støttefunksjon. Kan en slik inndeling påvirke hvordan en oppfatter viktigheten av fagfeltet?

- Ja det kan godt hende, det har litt med hvilken kompetanse organisasjonen besitter for øvrig og hva de mener med begrepene. HR er en støttefunksjon som skal støtte opp om en organisasjons totale produksjon, det er sånn det er ment. Det er ingen kjernefunksjon. Vi snakker ikke om HR for HR sin egen del. HR alene har ingen funksjon akkurat som økonomi ikke har en egen funksjon det heller. Det er også en støttefunksjon som sørger for at forholdene ligger til rette sånn at bedriften får produsert det den er ment å produsere i utgangspunktet i sivil tankegang i hvert fall.

- Hvis man ikke er nødvendig for at organisasjonen skal nå sitt mål, så er man overflødig.

- Ja det kan det sikkert. Jeg ser jo at FSJ vil ha tilbake f. eks velferden inn i linja. Så det fungerer ikke helt, masse gode tanker men det er en del brutte forutsetninger fordi man mister styringen der man må ha styringa. Man har ikke kontroll og det er klart at når FLO går tom for penger så går det utover velferdstjenesten i hele Forsvaret. Er det meningen det da? Det er jo ikke det. Det var jo ikke sånn det var tenkt.

- Definitivt. Jeg er klar over at det er en støttefunksjon men jeg ser på det som en primær/kjernefunksjon. Jeg skjønner også hvorfor det blir definert sånn men støttefunksjon trenger vi alle.

RC2.7: Hvordan opplever du generelt holdninger til P-feltet? Kan du ev eksemplifisere?

- Holdningene er at vi bare er forvaltere – at vi er et nei folk som sier at dette går ikke. Det er under endring fordi vi har veldig mange som kommer opp som stabsoffiserer i grenstabene som ikke har p-bakgrunn, spesielt i Hæren. Og som ser at feltet er veldig komplekst og spennende å jobbe med og at dette faktisk er ledelse ikke bare forvaltning.

- Ja det varierer litt, men generelt så synes jeg det har blitt en veldig stor bedring i P-feltets status selv om det er et stykke igjen før vi oppnår målsettingen vår så har det skjedd mye, særlig de to tre siste årene hvor jeg tror at i hvert fall deler av ledelsen i Forsvaret har tatt inn over seg viktigheten av dette her. Men vi mangler fortsatt én HR-sjef som kun har HR om ansvarsområde

som kan sitte med i FSJ ledergruppe, dit må vi og der er det viktig at vi får inn en fagmann HR og ikke er bare operativ som alle de andre.

- Jeg opplever det som positivt. Det er veldig mye flike P-medarbeidere rundt omkring og jeg opplever at de blir verdsatt. Men samtidig er det enkelte steder hvor P-medarbeider eller P-sjef er på gangen når man diskuterer P- kabaler. Og da ser man med en gang at da skjærer det seg, for da har man ikke de riktige inngangsverdiene når man tar beslutninger.

- Jeg føler jo at holdningen ikke er så gæren eller at den til og med er god. Men av og til så er det jo liksom andre mer spennende saker. Men jeg synes at det er en gjennomsyrende holdning at sjefer på alle nivå er opptatt av personellet sitt. Og det føler jeg er en av de gode kulturene i Forsvaret. Man er opplært til å ta vare på underlagt personell og det følger offiseren livet gjennom vil jeg si. Opplæringen spiller en avgjørende rolle her.

Arbeidshypotese C3: "Kan resultatene fra problemstilling A og B forklares med utgangspunkt i maktproblematikk relatert til strengt hierarkiske organisasjoner som Forsvaret?"

RC3.1: Forsvaret må kunne karakteriseres som en organisasjon med en typisk hierarkisk ledelses og styringsstruktur. Jo høyere man er plassert i organisasjonskartet, jo større mulighet har man for maktutøvelse og innflytelse. På tross av at de fleste sjefer uttaler at personellet er Forsvarets viktigste ressurs, så synes det ikke som om personellfeltet blir tilstrekkelig prioritert (f eks GOLF/LOS prosjektene). Hvordan vil du vurdere makt som faktor i en slik sammenheng?

- Vi ser at det er en dreining Vi ser at det å ha kontroll på personellet sitt og kunne si hvilke kapasiteter man har faktisk gir en maktfordel. Det gjør også at de høyere sjefer ser det som en måte å få innflytelse på. Positivt på en måte, men også veldig negativt fordi da tas beslutninger av enkeltelementer, når en har kontroll og ikke resten. Vi ser f. eks at sjefer synes veldig når de ikke har kontroll på kompetansegruppene sine. Du skal nedbemanne, men vet ikke hvor du skal kutte hen. Så helt klart, på det nivået så bruker de kunnskap om kompetanseporteføljen sin som en maktfordel. Når du har oversikt så kan du argumentere med konkrete tall og det er vanskelig å motbevise for de som ikke har tall etc. Sitter du med mye informasjon så har du makt. Allianser er også viktig.

- Makt er selvfølgelig viktig i enhver organisasjon, men makt er et veldig vanskelig begrep å få tak på. Makt kan utøves på så veldig mange forskjellige måter. Sann som vi ser det i dag så er det jo Forsvarets øverste ledelse, den integrerte strategiske ledelse om du vil, det er der makten sitter reelt sett om du vil. Og vi vet at det er sterke mennesker der, som nok kanskje påvirker Forsvaret i en annen retning enn det vi rene HR-folk kunne tenke oss som optimalt. Men makt er et veldig, i mitt hode i hvert fall, et veldig vanskelig begrep og få tak på. Det kan utøves på så veldig mange forskjellige måter. At det har betydning; selvfølgelig.

- Jeg vet ikke om jeg er helt enig i at personell ikke har blitt prioritert. Jeg tror heller at personell har blitt prioritert men at det har ikke vært gjort på en planmessig og faglig god måte. Det ble sporadiske og isolerte tiltak her og der som ikke har gitt et felles løft.

- Vet ikke, jeg har aldri tenkt på den sann. Det har jeg faktisk ikke tenkt. Men jeg tenker dette kommer jo i en rekkefølge ift de behov en ser en har da. Jeg tror ikke det er nødvendigvis fordi en har lavere status at HR kommer til slutt.

- Jeg skjønner vinklingen din, men jeg vet ikke helt om det kan ta til inntekt for at man dermed prioriterer personellet lavt. Det har litt med den politiske settingen hvor disse prioriteringene ble lagt. Ikke sant de ble lagt i en periode hvor vi hadde stor underbalanse på budsjettet og som et resultat av det så ble økonomiprojektet lansert først og selvfølgelig så hadde man da og

problemer på logistikk så jeg skulle selvfølgelig ønsket at det var en annerledes prioritering der men jeg vet ikke om det helt kan tas til inntekt for lav prioritering. Makt kan alltid være en faktor, men jeg kan ikke si at det er det ene eller det andre.

RC3.2: Har makt vært en faktor i omstillingen av Forsvaret med tanke på P-feltet?

- Nei jeg tror det rett og slett at vi har vært forskånet fra rene maktkamper. Jeg tror vi fikk lov til å drive litt på for oss selv fordi at vi har vært forvaltningsgjeng og det er nå når vi prøver å skubbe oss plass i de strategiske miljøene at vi stanger hodet i maktmuren. Så hvis noen av de sjefene som allerede sitter der hadde presset på at vi trenger mer strategisk P så hadde vi vært en naturlig del av det.

- Nei jeg tror ikke, jeg vet det. Omstillingen er jo det først og fremst politikerstyrt, men gjennom embetsverket i FD. Noen der ønsker seg en mye, mye sterkere styring av Forsvaret enn hva FSJ i utgangspunktet kanskje vil og det er makta som rår, det er de som har fått det som dem vil.

- Når Forsvaret skal omstille så er det ensbetydende med at man skal lage nye firkanter uten at de ser på at de skal gjøre ting annerledes eller at de skal levere noe annet. Jeg har også observert at hvis at det er konflikter i organisasjonen så blir det forsøkt løst med omorganisering. På sentralt nivå handler det om hvem som er underlagt FSJ og hvem er ikke. I omorganiseringen ble enkelte lagt inn under andre nivå enn FSJ og da ble det gitt uttrykk for at det syntes de ikke noe om, så de fortsatte å styre som at de ikke var underlagt noen andre.

- Ja det har det vel helt sikker hatt, men her har departementet vært vel så styrende som vi er styrt internt, tenker jeg da, ift den store omstillingen i det siste. Man skulle jo ned på tall koste hva det koste ville.

RC3.3: Transformasjonen av P-feltet har resultert i endring av ulike ansvars- og myndighetsområder. Opplever du at dette har vært en kilde til maktkamp?

- Ja igjen så har vi vært veldig skjermet, vi var liksom en fugl Phønix som bare vokste opp fra asken. Det er jo en del posisjoner innenfor P-feltet, men anseelsen til fagfeltet er ikke så veldig høy. Det er ikke alle som har lyst å jobbe på høyere nivå for det er mye kjeft og negative ting og mange oppgaver som du ikke har så store muligheter å løse.

- All endring er en kilde til maktkamp. Det vil alltid rokke ved folks ansvars- og maktfordeling så det er klart et moment som spiller inn.

- Det er jo kamp mellom de ulike grenene om personellet og den opplever vi jo fortsatt. Men derfor mener jeg at det er behov for et sentralt element som kan tverrprioritere mellom grenene. Og også sørger for at grenene produserer til fellesstab. Men så lenge det er knapphet på ressursene så vil det jo alltid være kamp om de og det tror jeg ikke vi kan organisere oss bort fra.

RD1.1: Har du noen øvrige kommentarer eller synspunkter knyttet til Kompetansestyring i Forsvaret som du ønsker å dele?

- Nei ikke annet enn at vi er på vei, men vi får se om vi når 1/1 09 med et kompetansestyringssystem og hva forventningene til det er. Det er nok forventninger om at en kan trykke på en knapp og så kommer resultatet. Men jeg tror prosessen er viktig for opplæring både av FST og FD hva dette er. Men vi er ikke der enda, og forståelsen for kompetansestyring som en viktig metode for styring er ikke der nå. Det har ikke med viljen å gjøre, men forståelsen av det. Hadde de prioritert det så hadde det vært på plass i 07. Departementet vet jo heller ikke

hva det er eller hva det skal være. De vil jo bare ha informasjon og når de spør så skal informasjonen komme øyeblikkelig slik at de kan svare politisk nivå.

- Kompetansestyring, hvis Forsvaret noen gang skulle mene alvor med det hvilket jeg ikke er helt sikker på lenger må det altså løftes til FSJ nivå og uttales en målsetting; dette gjør vi og det må forklares organisasjonen hvorfor vi gjør det og hva som er hensikten med det. Og så må det lages en strategi for hvordan dette skal utføres og så må folk måles på om de gjør det eller ikke.

- Jeg synes Forsvaret på mange måter er en godt organisert virksomhet på godt og vondt. Og hvor de aller fleste gis muligheten til å utvikle seg i den retning de vil – ikke alltid men noe. Men som gir deg utrolig mange muligheter og du har mulighet til å skifte beite innenfor samme organisasjon. Og så er det å prøve å balansere individets ønsker og behov med Forsvarets behov. Og det kan gå greit – andre ganger utfordrende og smertefull for begge parter. Jeg synes jo vi er på rett vei men det går kanskje ikke så raskt som vi ønsker. De grep som er gjort har gitt økt fokus på strategisk nivå. Men noen justeringer må til. Jeg tror vi har brukt lang tid på omstilling fra å være ren forvaltning til å komme på strategisk nivå. Vi må heve blikket og sørge for at saker som kan løses nede i organisasjonen løses der.

Grunntrekk i Linda Lais kompetansestyringsteori

1 Kompetanse, kompetansekomponenter og kompetanseformer

Det økende fokus på kompetanse i samfunnet har medført at begrepet nærmest er blitt et moteord som benyttes i rekke sammenhenger både innenfor politikk, arbeidsliv og i faglitteraturen og det er ikke alltid like klart hva som ligger i begrepet. Fordi kompetanse er et komplekst begrep og sterkt avhengig av hvem som bruker det og i hvilken kontekst det nyttes, er det viktig å klarlegge hva man legger i begrepet. Lai tar utgangspunkt i den latinske definisjonen av begrepet *competentia*¹ som er anvendelsesrettet og knyttet direkte til bestemte oppgaver eller aktiviteter og hun definerer derfor kompetanse til å være "... de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål." (s. 48).

Hun legger videre til grunn for sin definisjon at kompetanse er en ressurs som eies av individet og disponeres av organisasjonen. Verdien av denne ressursen vil derfor være avhengig av både individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser.

Videre vil det være nødvendig å bryte kompetansedefinisjonen ned i operative komponenter som det er mulig å arbeide med, synliggjøre og måle så langt det er mulig.

Kunnskap handler i følge Lai om "å vite" og refererer det man kan kalle fakta-, kausal- og prosedyrisk kunnskap. *Ferdigheter* handler om "å kunne gjøre". Det vil si å kunne utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå definerte mål. *Evner* representerer individets potensial i form av egenskaper, kvaliteter, talenter og personlighetstrekk som påvirker evnen til å tilegne seg eller anvende nye kunnskaper, ferdigheter eller holdninger. *Holdningskomponenten* vil påvirke både læringsevne og utførelse av en oppgave.

*Taus kunnskap*² representerer en vesentlig del av et individs totale kunnskap. Både læring og bruk av denne kunnskapen skjer gjennom ubevisste automatiserte mekanismer og blir derfor synlig gjennom anvendelse. Denne egenskapen ved kunnskap kan skape store utfordringer ved utvikling og evaluering av kompetansetiltak.

¹ Den latinske termen *competentia* viser til å være funksjonsdyktig eller ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter, eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater. (Lai s. 47).

² En stor del av en persons kunnskap er ikke bevisst og eksplisitt, men derimot implisitt eller taus – er verken åpenbar eller tilgjengelig gjennom introspeksjon og er derfor vanskelig å formidle til andre gjennom språket. Taus kunnskap øker ved innlæringsnivå og ekspertnivå.

Undervedlegg 2.1

2

I praksis vil de ulike kompetansekomponentene gli over i hverandre, men samlet gir de et uttrykk for individets kompetanse. De respektive komponenter vil likevel være viktig ved avdekking av krav og behov og danne grunnlag for utvikling av tiltak og evaluering.

Kompetanse kan også anta ulike former. En skiller oftest mellom *formal-* og *realkompetanse* og baseres på hvilken måte kompetansen erverves³. Organisasjoner vil vektlegge forholdet mellom formal- og realkompetanse ulikt, avhengig av oppgaver og funksjon, men også i forhold til utvikling og innovasjon innenfor de ulike fag eller profesjoner. Lai mener allikevel at det i forbindelse med kompetansestyring vil være viktig å vektlegge den realkompetanse medarbeiderne besitter. Kompetanse kan videre klassifiseres i relasjon til oppgaver eller funksjon. Klassifiseringen bør være enkel og entydig slik at det danner et felles begrepsapparat og analyseverktøy. Lai legger til grunn fire hovedkategorier av kompetanseformer som analytisk sett kan betraktes isolert, men som allikevel vil være gjensidig avhengig⁴. De operasjonaliserte hovedkategoriene i Lais klassifikasjon er vist i tabell 2 nedenfor.

Tabell 1: Hovedkategorier av kompetanseformer (Lai 2004 s. 57).

Faglig kompetanse	Kompetanse som er direkte relevant for å kunne utføre gitte oppgaver og funksjoner på en faglig (yrkesmessig, teknisk, praktisk), fullgod og formålstjenelig måte.
Leder-kompetanse	Kompetanse som er relevant for oppgavemessig, personalmessig og strategisk ledelse, herunder gjennom beslutningstaking, organisering, måldefinering og tilrettelegging for måloppnåelse.
Personlig kompetanse	Kompetanse utover det rent faglige, som påvirker egen oppgaveutførelse isolert sett, herunder ansvarsfølelse, etisk bevissthet, fleksibilitet, nøyaktighet, kreativitet og evne til ny- og egenutvikling.
Sosial kompetanse	Kompetanse som er av betydning for samarbeid med andre, herunder kommunikasjons- og samarbeidsferdigheter, samt evne til utvikling i samarbeid med andre.

Lai mener at det også i plan og utviklingssammenheng er viktig å skille mellom organisasjonsspesifikk kompetanse og generell eller standardkompetanse.

³ *Formalkompetanse* refererer til utdanning dokumentert gjennom utdannings- eller sertifiseringsordninger. *Realkompetansebegrepet* inkluderer også *uformell kompetanse* som er ervervet gjennom arbeidserfaring og livserfaring.

⁴ I faglitteraturen nyttes en rekke forskjellige klassifikasjoner som varierer i kompleksitet. Komplekse klassifikasjoner kan gi økt innsikt i hvor sammensatt kompetanse og oppgaver er, men vil ofte være uegnet for en strukturert og målrettet kompetanseplanlegging.

Undervedlegg 2.1

Organisasjonsspesifikk kompetanse er ofte skreddersydd til virksomheten og utvikles primært gjennom ulike interne utviklingstiltak. Videre må man vurdere forholdet mellom basiskompetanse og spisskompetanse. Basiskompetanse er grunnleggende kunnskaper og ferdigheter på relativt lavt nivå som kan nyttes på tvers av ulike funksjoner mens spisskompetanse innebærer høyt faglig nivå og høy grad av spesialisering. Organisasjonens behov må være styrende for ambisjonsnivået og satsingen på de ulike komponentene, men ut fra et strategisk perspektiv kan det være hensiktsmessig å etablere en oversikt over den helhetlige kompetansen organisasjonen forvalter. Denne forvaltningskapitalen bør i størst mulig grad bør utnyttes og deles for å oppnå ønskede resultater. En slik oversikt vil og kunne bidra til å redusere sårbarhet gjennom tap av kritisk kompetanse. 4 ulike perspektiver kan bidra til en slik oversikt; *Totalperspektivet* slik det er definert av Wright (1997) er summen av kompetanse som bedriften forvalter (sek.ref. Lai 2004 s. 60). Dette perspektivet gir først og fremst et bilde av organisasjonens samlede kompetanse på individnivå og gir lite informasjon om hvordan kompetansen kommer til anvendelse og hvilken kompetanse som bidrar til måloppnåelse. *Delingsperspektivet* kan gi informasjon om organisasjonens felles kompetanse. Perspektivet har begrensninger ved at det ideelt forutsetter at alle medlemmer skal besitte en viss kompetanse for at den skal kunne betegnes som organisatorisk. Men i store organisasjoner vil kun marginale kompetanseelementer som kunnskap om f. eks organisasjonsstruktur, beslutningsstrukturer og kultur være felles. *Gjennomsnittsperspektivet* kan si noe om hvilken kompetanse som er mest utbredt blant medarbeiderne. Men den er ikke nødvendigvis den mest avgjørende ift organisasjonens måloppnåelse. *Dominansperspektivet* kan gi et godt bilde av hvilken kompetanse som er utslagsgivende og styrende for at organisasjonen skal kunne handle i tråd med overordnet målsetting. Perspektivet tar og hensyn til at oppgaveløsning forutsetter samhandling mellom individer og grupper i organisasjonen. Delings- og gjennomsnittsperspektivet vil allikevel kunne gi verdifull informasjon og være relevant ifm sårbarhetsbetraktninger.

1.1 Kompetanseplanlegging

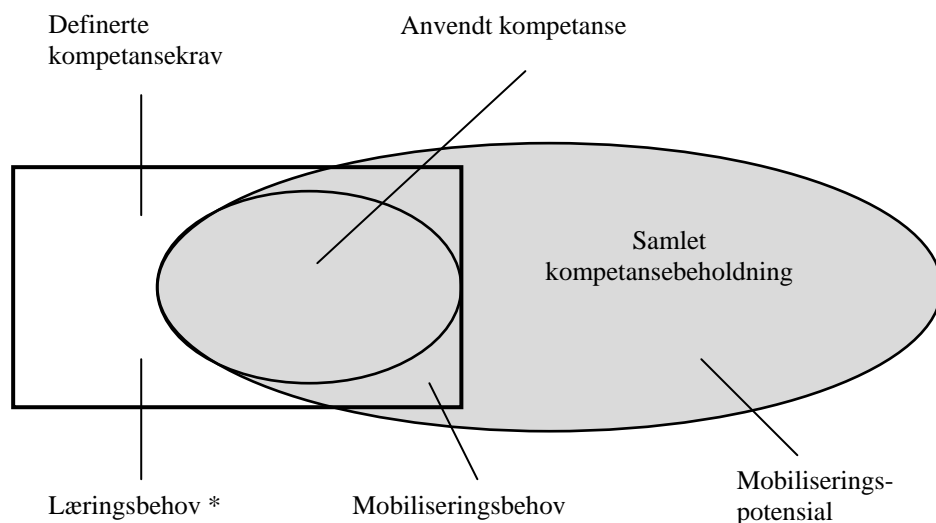
Planlegging utgjør en overordnet aktivitet i strategisk kompetansestyring og innebærer kompetanseanalyse, formulering av kompetansestrategi⁵ og utvikling av konkrete tiltaksplaner⁶.

⁵ Dette er en overordnet plan som bør angi mål for satsing på kompetanse og hvordan investeringene skal bidra til organisasjonens overordnede mål. Den bør også beskrive prioriterte tiltaksområder, samt mål og retningslinjer for utvikling og implementering av tiltak innen de ulike områder (Lai 2004).

⁶ Hos Lai (2004) defineres tiltak bredere enn det man kan forstå med utvikling av kompetanse. Her utgjør kompetansetiltak investeringer for enten å anskaffe, utvikle, mobilisere eller avvike kompetanse. Tiltaksplaner kan utvikles for organisasjonen som helhet og for enkelte avdelinger eller grupper.

Formålet med kompetanseanalyse er å definere sentrale kompetansekrav basert på organisasjonens overordnede mål og strategier, avdekke organisasjonens beholdning av verdifull kompetanse og identifisere organisasjonens behov for kompetanse (Lai 2004). Analysen bør bygge videre på det begrepsapparat som er utviklet med basis i kompetansedefinisjonen og den videre operasjonalisering og kategorisering.

Innholdet i en kompetanseanalyse kan illustreres med følgende modell:



* (På organisasjonsnivå vil læringsbehovet tilsvare utviklingsbehov og/eller anskaffelsesbehov)

Figur 1: Sentrale komponenter i kompetanseanalyse (Lai 2004 s. 69).

Kompetansekrav representerer altså den totale kompetanse organisasjonen trenger for å produsere definerte tjenester og leveranser på ønsket måte og nivå. Når disse kravene er utarbeidet har man et grunnlag for å gå videre med å avdekke hvilken kompetanse organisasjonen besitter. Dette er i figuren beskrevet som samlet kompetansebeholdning. Forholdet mellom krav og beholdning kan defineres som et kompetansegap. Ofte kan dette gapet dekkes gjennom å mobilisere eller utvikle eksisterende kompetanse i organisasjonen. Det behov som ikke kan dekkes gjennom slike tiltak vil representere et anskaffelsesbehov. Intern utvikling og mobilisering vil ofte være mer kostnadseffektivt enn anskaffelse gjennom nyrekruttering.

1.2 Kompetansekrav

En av de mest utfordrende aktivitetene i kompetanseanalysen er definering av kompetansekrav. Lai presenterer 3 ulike tilnærminger⁷ til formulering av kompetansekrav;

⁷ De tre tilnærmingene til formulering av krav er ikke gjensidig utelukkende, men kan med fordel kombineres for å oppnå et tilstrekkelig nyansert og helhetlig bilde.

(1) *Målbaserte krav* vil ta utgangspunkt i de sentrale mål og oppgaver organisasjonen har nå og i fremtiden. Videre vil krav til omstilling, endring i rammebetingelser og besluttet kvalitet på leveransene være avgjørende for formulering av krav.

Det er avgjørende for den videre prosess at det er utviklet klare og operative mål på overordnet nivå slik at det blir reelle styringsverktøy hvor resultatet kan måles i etterkant. En videre operasjonalisering av mål og krav bør skje både på funksjons- og oppgavenivå. Likeledes bør det defineres hvem og hvor mange som bør besitte den aktuelle kompetansen.

(2) *Normative kompetansekrav* kan komme til uttrykk gjennom idealer og retningslinjer fra myndigheter gjennom f.eks. politiske føringer. Det kan være fagmiljøer som påvirker gjennom litteratur og/eller ulike fagnettverk eller det kan være interesseorganisasjoner som hevder medlemmenes verdier og normer. I utvikling av normbaserte krav vil relevans og prioritering ift organisasjonens mål og oppgaver stå sentralt.

(3) *Organisatoriske idealkrav* kan representere medarbeidernes egne forventninger, idealer og ambisjonsnivå. Medarbeiderne sitter ofte med fundamental og verdifull informasjon angående hvordan ulike funksjoner og oppgaver faktisk utføres eller bør utføres og hvilken kompetanse (kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger) som kreves til funksjonen eller oppgaven.

1.3 Kartlegging av kompetanse

Et viktig steg videre i analyse av kompetanse er kartlegging av medarbeidernes kompetanse. Men omfanget av denne kompetansen er stor og med tanke på at en stor del av individets kompetanse omfattes av det man kaller taus kompetanse, vil en ikke kunne klare å registrere eller dokumentere alt. Kartlegging må derfor ses på som et verktøy for å skape seg bilde av medarbeidernes kompetanse. Kartleggingen bør bygge på den systematikk som er etablerte gjennom kravanalysen, hvor de prioriterte kompetanseområder og krav ble avdekket. Dette vil danne grunnlag for å identifisere mangler og behov for tiltak. Hovedtilnærmingen bør derfor være kravbasert.

En kravbasert tilnærming til kartlegging av formalkompetanse kan være hensiktsmessig i de tilfeller hvor formalkompetansen vurderes å ha størst betydning for ytelse og måloppnåelse. En kartlegging av realkompetanse gir nødvendigvis et bedre bilde av medarbeidernes totale kompetanse, men resultatet vil ofte avhenge av at organisasjonen besitter nødvendig metakompetanse på område slik at de metodiske utfordringene håndteres på en måte som gir et meningsfylt resultat. Siden kompetanse er betinget av den kontekst vil en god kartlegging søke å etablere en sammenheng mellom kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger på den ene siden og de krav som stilles gjennom oppgaver og mål på den andre siden. En kravbasert tilnærming til

realkompetanse bør derfor enten ta utgangspunkt i kompetansekrav eller definerte relevante kompetanseområder. De mest vanlige indikatorene for realkompetanse er utdanning⁸, erfaring⁹ og utviklingspotensial¹⁰. Gjennom disse indikatorene vil en kunne analysere i hvilken grad kompetansekravene er dekket, både på individnivå og grupper som helhet og dermed kunne gi informasjon om spredning og sårbarhet.

1.3.1 Kompetansebehov

Analysen av organisasjonens kompetansekrav og kompetansebeholdning skaper grunnlag for å identifisere eventuelle kompetansebehov. Identifiseringen kan gjennomføres på ulike måter. En *kravbasert tilnærming* innebærer en gapanalyse mellom formulerte krav og kartlagt beholdning både på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Denne tilnærmingen er en forutsetning for at arbeidet skal være reelt strategisk fundert. I tillegg vil en *subjektiv tilnærming* kunne gi verdifull informasjon basert på medarbeidernes egne ønsker og behov. Viktige betraktninger i denne sammenheng kan for eksempel være at behovet for reinvestering i kompetanse øker med utdanningsnivå, og samtidig vil en slik subjektiv tilnærming fungere som en egenrapportering på medarbeidernes motivasjon for utvikling og karriere. En tredje tilnærming er den *mulighetsbaserte* som primært søker å avdekke lærings- og utviklingsmuligheter i arbeidssituasjonen.

Som illustrert i figur 1 ovenfor kan kompetansebehovet dekkes på ulike måter. Dersom det avdekkes et mobiliseringsbehov vil det kunne dekkes gjennom en bedre utnyttelse av eksisterende kompetanse. Et læringsbehov vil si at en bør iverksette tiltak for utvikling av kompetanse. Et anskaffelsesbehov innebærer at kompetansen verken kan mobiliseres eller utvikles, men må rekrutteres eksternt.

Hvilken kompetansestrategi som velges for de ulike tiltaksområdene bør vurderes ut fra organisasjonens ambisjonsnivå og strategiske fokus. Ulike hovedkategorier av kompetansestrategier er gjengitt i tabell 1 i hoveddokumentet. Det er også avgjørende at tiltakene utformes på en slik måte at det kan utvikles konkrete og målbare resultatindikatorer.

Sammenhengen mellom overordnede mål, kompetansestrategier og tiltak er vist i figur 5 i hoveddokumentet.

⁸ Ved kartlegging av formalkompetanse kan det være en fordel å benytte Norsk standard for utdanningsgruppering (NUS 2000) som SSB benytter til offentlig statistikk. Mange organisasjoner som har benyttet egenutviklede systemer har opplevd varierende resultater både når det gjelder omfang, kvalitet og sammenlignbarhet.

⁹ Erfaring bør innholde mer enn generelle stillingstitler eller – beskrivelser. Det bør derfor inkluderes informasjon angående oppgaver og ansvarsområder, faglig og hierarkisk nivå, kompleksitet, varighet og vurdering av ytelse.

¹⁰ Potensialet representerer både utviklingsmuligheter og individets egne ønsker, og vil på den måten kunne avdekke både læringsmotivasjon og omstillingsevne.

1.3.2 Informasjonsinnsamling

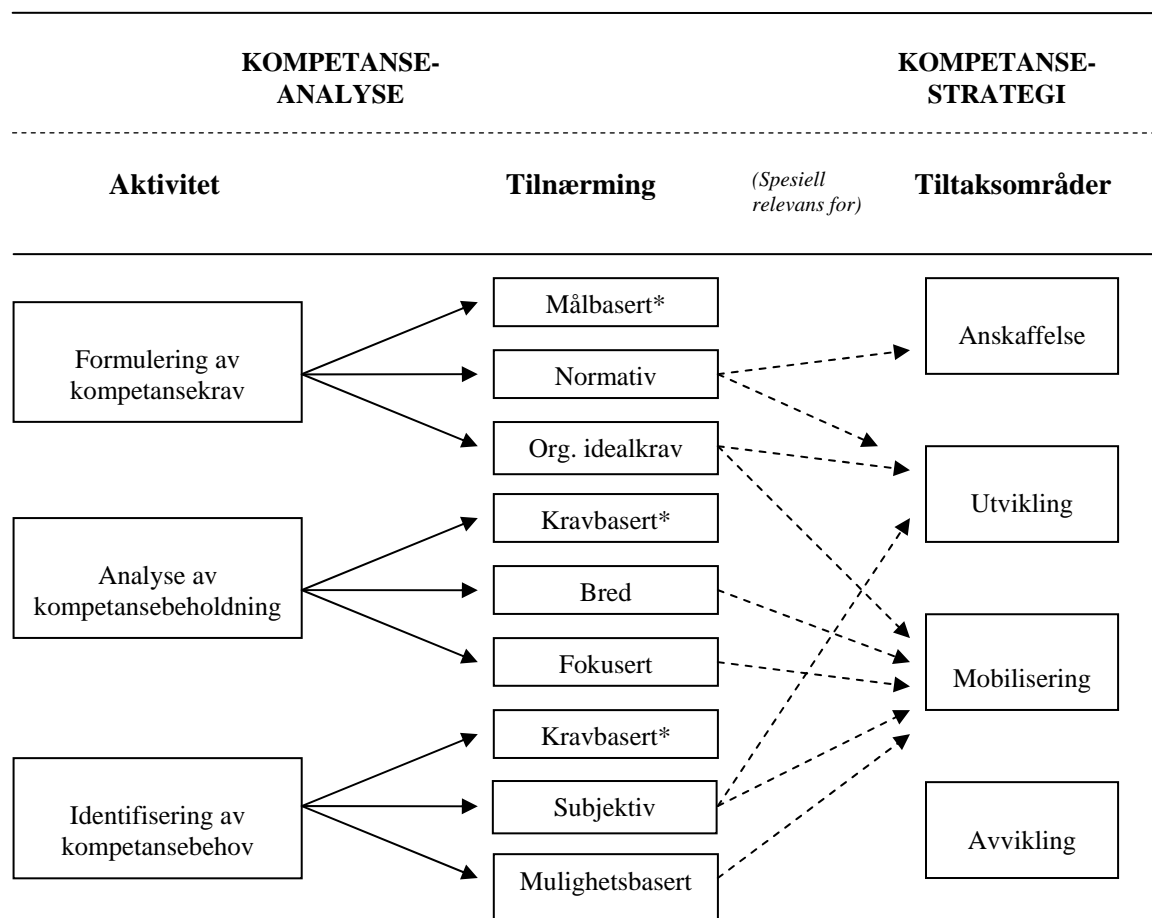
I forbindelse med kompetanseanalysen vil det være behov for innhenting av informasjon. De metodiske valgene og utfordringene i denne sammenheng vil stort sett være de samme uansett hvilken tilnærming man velger, og bør baseres på generelle forskningstekniske og -etiske retningslinjer. Forhold angående formål, sensitivitet, tilgang og bruk, samt oppbevaring av data bør avklares på forhånd og følges nøye gjennom prosessen. Dette vil bidra til fokusering og skalering av prosjektet og også bidra til forankring i organisasjonen. Videre bør en gjøre en vurdering av mulige kilder til informasjon og metodiske tilnærminger for å hente ut data fra kildene. Testing av verktøy vil redusere faren tilfeldig datafisk som kan resultere i informasjon med begrenset eller ingen verdi.

Eksisterende informasjon bør utnyttes i størst mulig grad. Dette vil redusere behovet for primærinformasjon og spare tid og ressurser i gjennomføringen. Aktuelle kilder til sekunderdata kan være stillingsbeskrivelser og – instruksjoner, CV, utviklingssamtaler, tidligere analyseprosjekter, resultater fra gjennomførte tiltak. Videre kan ekstern sekunderinformasjon som offentlige statistikker, forsknings- og faglitteratur etc. ha verdi.

1.4 Sammenfatning av planlegging og analyse

I henhold til Lai bør strategisk kompetansestyring betraktes som en kontinuerlig prosess. En effektiv og målrettet prosess tar utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål og strategier. Gjennom en kompetanseanalyse legges grunnlaget for utvikling av kompetansestrategi, konkrete tiltaksplaner og mål for de ulike tiltaksområdene. HR-funksjonen bør ha ansvaret for det overordnede analysearbeidet i tett samarbeid med toppledelsen. En fokusert analyse vil avhenge av et velutviklet begrepsapparat, tilstrekkelig metakompetanse på området, samt involvering av de respektive virksomhetsområdene. Analyseaktiviteten bør gjennomføres med en viss regularitet avhengig av hvilke mål og tilnærminger som nyttes. Figur 2 nedenfor gir en samlet oversikt over de ulike tilnærminger som er presentert i forbindelse med formulering av kompetansekrav, analyse av beholdning og identifisering av kompetansebehov.

Figuren viser også koblingen mellom de ulike tilnærmingene og utvikling av kompetansestrategi og tiltaksplaner. De tilnærminger som er best egnet for å avdekke behov knyttet til de enkelte tiltaksområdene er angitt med stiplet linje. De mål- og kravbaserte tilnærmingene er direkte koblet til hverandre og er relevant for å avdekke behov knyttet til alle tiltaksområdene. Disse er merket med *.



Figur 2: Oversikt over tilnærminger til kompetanseanalyse (Lai 2004 s. 96)

1.5 Evaluering

Evaluering av tiltak er en sentral forutsetning for at kompetansestyringen skal kunne betraktes som reelt strategisk. En systematisk evaluering er nødvendig for å vurdere effekt og måloppnåelse av de ulike tiltak, hvilke forbedringstiltak som eventuelt bør iverksettes og ikke minst hvilken verdi kompetansesarbeidet har hatt for organisasjonen.

Når denne aktiviteten ofte blir forsømt kan det ha sammenheng med et mangelfullt planleggingsarbeid. Det er avgjørende at det utvikles konkrete mål for satsingen på kompetanse som helhet og for de respektive tiltaksområder. Målene må være forankret i begrunnede kompetansebehov som fremkommer gjennom analysen.

Mangelfull evaluering kan også bunne i en oppfatning av at den menneskelige ressurs vanskelig lar seg måle eller kvantifisere, men imidlertid kan dette ofte være et resultat av manglende metodisk kompetanse eller andre ressursbegrensninger.

Grunntrekk i Odd Nordhaugs kompetansestyringsteori

1 Kompetanse og kompetansekomponenter

Også Nordhaug (2004) kommenterer den økende bruken av kompetansebegrepet og mener det av faglige og analytiske grunner er nødvendig å klargjøre begrepsbruken. Han definerer kompetanse som ”kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid.” (ibid s. 29). Nordhaug utelater holdninger som et element i sin definisjon, men avviser ikke at holdninger har betydning i arbeidssammenheng. Men i analysesammenheng er det likevel hensiktsmessig å skille kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og evner som det enkelte individ kan besitte, med faktorer som virker inn på anvendelse eller utnyttelse av kompetansen. Nordhaug beskriver *kunnskaper* som ulike former for informasjon som er mer eller mindre organisert hos individet. *Ferdigheter* beskrives som kapasiteter til å handle på bestemte måter, men *evner* beskrives som medfødte, potensielle kapasiteter til å utvikle ferdigheter eller kunnskap.

Et annet viktig forhold er den *tause kompetansen* som er skjult både for individet og omgivelsene og kun kommer til syne gjennom erfaring eller observasjon.

Selv om Nordhaug tar utgangspunkt i at kompetanse er knyttet til individet benytter han og begrepet *felleskompetanse*. Med det mener han at der finnes potensiell kompetansetyper som går ut over summen av enkeltindivids kompetanse. Denne kan utvikles gjennom ulike gruppe- eller teamorganiseringer hvor komplementære individuelle kompetanseprofiler settes sammen og gir mulighet for utvikling av kompetansetyper som ellers ikke ville komme til anvendelse.

Individets kompetanse samt den felleskompetanse som kan oppstå gjennom team eller grupper kan betegnes som organisasjonens *kompetansebase* og kan betraktes virksomhetens viktigste ressurs. Allikevel er det få bedrifter som har tilstrekkelig oversikt over denne ressursen.

Begreper som kompetansebase, kjernekompetanse og strategisk kompetanse gir en forestilling om at disse ressursene er av vital betydning for produktivitet og konkurransekraft. Men Nordhaug hevder at det ikke er tilstrekkelig vitenskapelig dokumentert at satsing på kompetanse på foretaksnivå gir økonomisk gevinst.

Nordhaug diskuterer i lite grad ulike former for kompetanse. Men beskriver allikevel formalkompetanse, realkompetanse, ledelseskompetanse og personlige egenskaper som viktige elementer i en kravspesifikasjon. Han benytter begrepene formal- og realkompetanse i relasjon til kunnskaper og ferdigheter, mens personlige egenskaper innbefatter for eksempel analytiske evner, samarbeidsferdigheter, kommunikasjonsevne og kreativitet.

1.1 Personalplanlegging

Personalplanlegging er en fremtidsrettet aktivitet og har til hensikt å sikre organisasjonen nødvendige kompetanseressurser på kort og lang sikt, samt bidra til at kompetansen utvikles og utnyttes hensiktsmessig og effektivt. Det overordnede mål for planleggingen er å sørge for ”rett person på rett plass til rett tid og til riktig lønn.” (Nordhaug 2002 s. 70). I realiteten er dette en meget vanskelig oppgave, men personalplanleggig kan bidra til å redusere usikkerhet som er en følge av raske og stadige endringer i omgivelsene. En systematisk tilnærming til styring og ledelse av personal- og kompetanseressursen er derfor nødvendig for å sikre fleksibilitet og handlingsrom i de strategiske beslutningsprosesser.

Personalplanlegging vil kreve et omfattende og pålitelig informasjonsgrunnlag både om eksterne og interne forhold. Eksternanalyse bør ha som formål å overvåke den demografiske utviklingen i arbeidsmarkedet for å kunne vurdere muligheter for rekruttering, lekkasje av kritisk kompetanse etc. Hvilke intern informasjon det er nødvendig å etablere vil avhenge av flere forhold. Men generelt kan en si at bedrifter som er avhengig av høy og spesialisert kompetanse krever et mer detaljert og utviklet informasjonsgrunnlag både på individnivå og på aggregert nivå.

1.2 Jobbanalyse

Nordhaug tar utgangspunkt i jobbanalyse som et sentralt verktøy for å etablere informasjon i tilknytning til krav til, og behov for kompetanse.

Jobbanalyse innebærer ”... innsamling, systematisering og vurdering av jobbrelatert informasjon for hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske beslutningsformål.” (Nordhaug 2002 s.80).

Jobbanalysen danner grunnstammen i en rekke nødvendige prosesser innenfor personalledelse.

Den vil etablere informasjon som kan benyttes i forbindelse med organisasjonsutforming, jobbutforming, behovsprognoser, rekruttering, kompetanseutvikling, karriereplanlegging, lederutvelgelse og ytelsesvurderinger.

De viktigste begreper innenfor jobbanalyse er presentert i figur 1 nedenfor:

Begrep	Definisjon
Jobbanalyse	Innsamling, systematisering og vurdering av arbeidsrelatert informasjon om hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske planleggingsformål og beslutningsformål
Jobbeskrivelse	En nøytral teknisk karakteristikk av hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres i stillingen
Jobbfamilie	En gruppe av stillinger med visse spesifiserte, felles kjennetegn
Kravspesifikasjon	Kunnskaper, ferdigheter og evner som forventes å lede til god jobbutførelse
Jobbevaluering	Fastsettelse av stillingens "verdi" i forhold til andre stillinger i organisasjonen

Figur 1: Begreper og begrepsdefinisjoner knyttet til jobbanalyse (Nordhaug 2002 s. 80).

Den innledende prosessen starter med en avklaring av hvilke jobber som skal analyseres. Videre må man identifisere informasjonsbehov og kilder til informasjon og velge analyse- og innsamlingsmetode. Gjennom analyse av de innsamlede data har en grunnlag for å utforme jobbeskrivelsen og utarbeide en kravspesifikasjon i forhold til hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner som er nødvendig for å utføre oppgavene.

Valg av metode for gjennomføring vil avhenge av formål med jobbanalyse og type stillinger som vurderes. Nordhaugs beskrivelse av metode for innsamling er i overensstemmelse med Lais tilnærming.

1.3 Kompetanseanalyse

Jobbanalysen vil levere verdifull informasjon angående krav til kompetanse inn i analysearbeidet. Analysen bør videre bygge på demografiske data angående alderssammensetninger, utdanningsprofiler, kjønnsfordeling og tjeneste- eller yrkeshistorikk, som er viktig i forhold til eventuelle ønskelige demografiske sammensetninger i organisasjonen, og for å beregne avgang og nødvendig tilgang av personell og kompetanse.

I forhold til kartlegging av kompetansebehov bør organisasjonen vurdere hvilke kompetanser som er nødvendig for å kunne iverksette og fremme strategien og de overordnede målene. Dette forholdet må vurderes på alle nivåer i organisasjonen. Videre må en avklare hvilke av de nødvendige kompetanser organisasjonen allerede besitter og hva som eventuelt mangler. Det vil også være nødvendig å avklare hvilke kompetanseområder som er kritisk for organisasjonens måloppnåelse. Det siste spørsmålet vil være å avgjøre hvordan disse avvikene kan reduseres. Hovedhensikten med kompetanseanalysen vil altså være å beregne organisasjonens kompetansegap, som er forskjellen mellom tilgjengelig kompetanse og kompetansebehov på kort

Undervedlegg 2.2

4

og lang sikt.

Kompetansebehovet vil enten fremkomme som et bestemt antall stillinger fordelt på jobbkategorier, eller som en indikasjon på nødvendig kompetanseoppbygging i eksisterende beholdning. Kompetansebehovet vil også være avhengig av muligheten for å endre konfigurasjonen av kompetanse i organisasjonen. Muligens vil behovet kunne dekkes gjennom å organisere kompetansen på en annen måte.